

## MASTEROPPGAVE

Våren 2007

### **Den tydelige militære offiseren – en myte?**

En sammenligning av militær ledelse og ledelse i annen offentlig og  
privat virksomhet

**Gry H Pettersen**

## Sammendrag

Formålet med oppgaven har vært å undersøke lederes egenoppfatning av hvordan militær ledelse utøves i Forsvaret sammenlignet med ledelse i annen offentlig og privat virksomhet. Problemstillingen har vært: ”*Er militære ledere mer tydelig i sitt lederskap enn sivile ledere?*” Teori og forskning tilsier at forutsetninger for tydelig ledelse er at det avklares konkrete mål for resultatoppnåelse, at medarbeiderne følges opp og at det gis tilbakemelding på prestasjon.

Huntington mener at grunnleggende særpreg skiller militær ledelse fra sivil ledelse. Lederutdanning og praksis gir til sammen en unik lederkompetanse. I tillegg bidrar daglig trening og øvelser til at militære ledere blir godt trent på å klargjøre mål, følge opp personellet og rapportere tilbake på innsatsen. Det bør i lys av dette være grunn til å forvente at militære er mer tydelig i sitt lederskap enn sivile ledere.

På den annen side mener Janowitz at utviklingen i Forsvaret vil gjøre militær ledelse mer lik sivil ledelse. Innføring av styringsprinsipper fra privat næringsliv, teknologisk utvikling og nye oppdrag har ført til at Forsvaret er i større inngripen med det sivile samfunn. Dette gjør at en kan forvente at det ikke er noen forskjell, eller at det er små forskjeller mellom militære og sivile ledere.

Så vidt jeg kjenner til er det ikke foretatt en tilsvarende empirisk sammenligning mellom militære og sivile ledere. Datagrunnlaget for oppgaven baseres på Administrativt Forskningsfonds (AFFs) lederundersøkelse fra 2002. Gjennom å gjenbruke deler av spørsmålsbatteri fra AFF i Forsvarets lederundersøkelse i 2007 har det vært mulig å foreta en sammenligning. For oppgaven har jeg hatt tilgang til et datagrunnlag på totalt 4178 militære og sivile ledere.

Resultatene fra analysene viser følgende hovedfunn: 1) Det er overraskende *små forskjeller*, militære ledere skiller seg lite fra sivile ledere når det gjelder forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding. 2) Militære toppledere er de som i størst grad vektlegger oppfølging av medarbeidere. 3) Et mindretall av lederne mener de stilles overfor klare krav til ledelse og resultatoppnåelse, men målene er noe klarere i privat sektor. 4) Både militære og sivile ledere mener det er langt mellom teori og praksis. De mener at overordnede tar lite tak i problemene hvis de mislykkes, og at det som belønnes i liten grad oppfattes å være i tråd med organisasjonens offisielle mål. Konklusjonen på problemstillingen er at det ikke er grunnlag for å hevde at militære ledere er mer tydelig i sitt lederskap enn sivile ledere.

## Abstract

This thesis is a comparison between military leaders and civilian leaders in other public sector, private sector and civilian leaders in the Norwegian defense. The main question is: “Are military leaders more clear in their leadership compared to civilian leaders?” Clear in this context is to what degree they practise expectation clarification, follow-up and feedback.

To my knowledge, there has not been performed an equivalent comparison between military and civilian leaders in Norway earlier. In my survey in the Norwegian defense I have re-used some of the questions that Administration Research Fund used in their survey back in 2002. By doing this, it has been possible to make a comparison. By this I have had access to a unique databasis consisting of 4178 leaders, where 1018 is military.

The main findings in this thesis have been: 1) There are small differences, the military are not being different from other civilian leaders when it comes to expectation clarification, follow-up and feedback. 2) Military executives place more emphasis on follow-up their subordinates than other leaders. 3) A minority of the leaders think that they are given clear goals of what to achieve, but the goals seem to be a little clearer in the private sector. 4) Both military and civilian leaders think that there are great difference between theory and practise. They think that their supervisors take little action when they don't succeed in their job, and that the reward is not according to official policy.

**Keyword:** military and civilian leadership, goals, follow-up, feedback.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som et ledd i min avslutning av to-årige masterutanning i militære studier ved Forsvarets Stabsskole. Det er flere som fortjener ros for bidrag og støtte gjennom arbeidet.

Medstudent Jo Inge Aambakk og jeg har i fellesskap utarbeidet Forsvarets lederundersøkelse med utgangspunkt i tilsvarende undersøkelse i sivil sektor. Vi har derfor, etter godkjenning fra skolen og veileder, utarbeidet et felles metodekapittel. Jeg vil takke Jo Inge for godt samarbeid og gode diskusjoner underveis i arbeidet.

Videre vil jeg takke min veileder Rune Sørensen for å ha satt meg på ideen til oppgaven. Hans engasjement og interesse for problemstillingen har vært en stor motivasjonsfaktor i arbeidet med oppgaven. Det har vært en lærerik vinter/vår.

Hege og Nina på biblioteket har vært til utmerket hjelp i å finne frem til ulike kilder. Og til min samboer og medstudent Trond, takk for mange interessante diskusjoner.

Til slutt de som har gjort det mulig å skrive denne oppgaven; militære og sivile ledere i Forsvaret – 1227 ledere totalt. Takk for at dere tok dere tid å svare på lederundersøkelsen. En svarprosent på 70 % overgikk alt hva jeg hadde håpet på.

Oslo, 1 juni 2007

Gry H. Pettersen

## Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>3</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>4</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>5</b>
<b>VEDLEGGSOVERSIKT .....</b>	<b>6</b>
<b>TABELLOVERSIKT .....</b>	<b>6</b>
<b>FIGURLISTE.....</b>	<b>7</b>
<b>1 TEMA OG PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>8</b>
1.1 HOVEDFUNN I STUDIEN .....	10
1.2 AVGRENSNINGER .....	10
1.3 DISPOSISJON AV OPPGAVEN.....	11
<b>2 TEORETISK RAMME FOR OPPGAVEN.....</b>	<b>12</b>
2.1 INNLEDNING .....	12
2.2 VALGTE TEORIER .....	12
2.3 MILITÆR LEDELSE – UNIK?.....	14
2.4 MILITÆR OG SIVIL LEDELSE – MER LIK ENN ULIK?.....	17
2.5 HYPOTESER .....	20
2.6 ANALYSEMODELL .....	21
2.7 OPPSUMMERING .....	23
<b>3 FORSKNINGSDESIGN OG METODE .....</b>	<b>24</b>
3.1 INNLEDNING.....	24
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	24
3.3 SPØRREUNDERSØKELSEN .....	25
3.4 UTVALGET .....	26
3.5 DATAINNSAMLINGSPROSESSEN .....	28
3.6 ANALYSEMETODER .....	30
3.7 DATAS RELIABILITET OG VALIDITET.....	31
3.8 OPPSUMMERING .....	32
<b>4 GJENNOMGANG OG ANALYSE AV RESULTATENE FRA UNDERSØKELSENE.....</b>	<b>34</b>
4.1 INNLEDNING .....	34
4.2 BAKGRUNNSVARIABLER .....	34
4.3 BIVARIAT ANALYSE.....	36
4.4 LEDERNIVÅ .....	44
4.5 KJØNN .....	49
4.6 EVALUERING .....	52
4.7 OPPSUMMERING AV DEN BIVARIATE ANALYSEN.....	55
<b>5 REGRESJONSANALYSE .....</b>	<b>57</b>
5.1 INNLEDNING .....	57
5.2 ANALYSE AV FORVENTNINGSAVKLARING .....	58
5.3 ANALYSE AV TILBAKEMELDING .....	60
5.4 ANALYSE AV PÅSTANDEN ”DET SOM FAKTISK BELØNNES HER I VIRKSOMHETEN SAMSVARER MED DET SOM ER OFFISIELL POLITIKK” .....	61
5.5 OPPSUMMERING AV REGRESJONSANALYSEN .....	63
<b>6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON .....</b>	<b>64</b>
6.1 MULIGE IMPLIKASJONER VED OPPGAVEN OG ANBEFALT VIDERE FORSKNING .....	65
<b>LITTERATURHENVISNING.....</b>	<b>67</b>

## Vedleggsoversikt

- Vedlegg A – Spørreskjema AFFs Lederundersøkelse 2002
- Vedlegg B – Spørreskjema Forsvarets Lederundersøkelse 2007
- Vedlegg C – Dokumentasjon fra AFFs lederundersøkelse 2002
- Vedlegg D – Artikkel på Forsvarets intranett
- Vedlegg E – Frafallsanalyse fra undersøkelsen i Forsvaret
- Vedlegg F – Deskriptiv statistikk
- Vedlegg G – Korrelasjons- og faktoranalyse
- Vedlegg H – Regresjon av enkeltpåstander.

## Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over antall utsendte og antall svar.....	29
Tabell 2: Oversikt over kjønn, alder og bransje. ....	34
Tabell 3: Utdanningsnivå blant lederne i de ulike sektorene. ....	35
Tabell 4: Ledernivå blant lederne i de ulike sektorene. ....	35
Tabell 5: Andelen ledere som har fått tydelig forventningsavklaring.....	37
Tabell 6: Andelen ledere som vektlegger oppfølging. ....	39
Tabell 7: Andelen ledere som opplever at de får tilbakemelding.. ....	41
Tabell 8: Forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding betinget av ledernivå. ....	44
Tabell 9: Forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding betinget av kjønn.....	49
Tabell 10: Lederes opplevelse av overordnede mulighet til å vurdere egen jobb. ....	52
Tabell 11: MEGET GOD eller GOD forventningsavklaring og tilbakemelding betinget av hvor lett det er å VURDERE medarbeiderens innsats. ....	53
Tabell 12: Forventningsavklaring betinget av uavhengige variabler. ....	58
Tabell 13: Indeks for tilbakemelding betinget av uavhengige variabler. ....	60
Tabell 14: Faktisk belønning og offisiell politikk betinget av uavhengige variabler. ....	62
Tabell 15: Oppsummering av bekreftede og avkreftede hypoteser.....	64

## Figurliste

Figur 1: Målsettingsteori .....	13
Figur 2: Analysemodell .....	21

## 1 Tema og problemstilling

Det kan hevdes at militær ledelse er unik. Generalinspektøren for Hæren, Generalmajor Robert Mood skriver følgende<sup>1</sup>:

*”Militært lederskap er ikke definert slik direkte og organisatorisk lederskap er, men snarere historisk betinget og retningsgivende for lederskap generelt og under helt spesielle forhold”.*

Den folkelige forståelsen av den militære lederen er den tydelige og handlekraftige offiseren som går inn i krigen med heroisk målrettet innsats for å løse tildelte oppdrag, og som tar vare på sine kvinner og menn. Å være leder i Forsvaret innebærer et stort ansvar. For å kunne ivareta dette ansvaret stilles det store krav og forventninger til den enkelte leder. Forsvaret bruker derfor store ressurser for å sette sine ledere i stand til å møte disse krav og forventninger. Gjennom krevende seleksjonsprosesser, lederutdanning ved egne skoler og praksis på ulike nivå i organisasjonen, skaper de ledere. Men er dette nok til å hevde at vi er spesielle?

Den amerikanske sosiologen, Samuel P. Huntington (1957) hevdet at testen på militære lederes profesjonalitet er evnen til å omsette teori om ledelse til praktisk ledelse. Ut fra den lederkompetanse som gis i Forsvaret kan det forventes at militære ledere står sterkere frem i sitt lederskap enn ledere i annen offentlig og privat virksomhet. Hans kollega Morris Janowitz (1960) hevdet at nye oppdrag, teknisk spesialisering og nye styringsformer vil føre til at Forsvaret blir mer lik annen sivil virksomhet.

Formålet med oppgaven er å rette søkelyset på militær ledelse. Ledere setter sitt preg på organisasjonen, både i forhold til hva de foretar seg og hva de ikke foretar seg. Motivasjonen for oppgaven er derfor å gi et bilde av ledernes egenoppfatning av hvordan ledelse i Forsvaret praktiseres, sammenlignet med ledelse i annen offentlig virksomhet og privat næringsliv. Dette leder fram til følgende problemstilling:

*Er militære ledere mer tydelig i sitt lederskap enn sivile ledere?*

Stodgill har konkludert med at det finnes like mange definisjoner på lederskap som det antall personer som har forsøkt å definere begrepet (Bass, 1990:11). Til tross for ulikheter er det likevel mulig å trekke fram kjennetegn som går igjen i de fleste definisjonene; prosess og innflytelse (Hunt, 2005). Lederskap i oppgaven defineres til å være en prosess for å påvirke

---

<sup>1</sup> Kronikk i Dagbladet 19. januar 2007.



andre om hva som forventes å bli gjort effektivt, samt fasilitere og støtte den individuelle og kollektive innsatsen for å realisere fastsatte mål (fritt etter Colbjørnsen, 2004).

Med tydelig menes i denne sammenheng i hvilken grad militære ledere får forventningsavklaring og tilbakemelding fra overordnede, og gir oppfølging til medarbeidere. Disse må ikke sees på som tilstrekkelig for hva som inngår i god ledelse. Forskning har i midlertidig vist at dersom forventningsavklaring oppfølging og tilbakemelding er i fokus hos lederen, øker sannsynligheten for at individet og organisasjonen oppnår bedre prestasjon og læring (Yukl, 2002).

Med forventningsavklaring menes å klargjøre overfor hver enkelt medarbeider om hvilke mål som skal nås, med hvilke virkemidler og når målet er nådd (Colbjørnsen, 2004). Oppfølging er den støtten som gis til medarbeidere, og iverksetting av tiltak ved behov (Yukl, 2001). Tilbakemelding brukes om den reaksjon lederne får etter utført arbeid<sup>2</sup>.

Det foreligger lite empirisk forskning av ledelse i Forsvaret, og særlig studier som sammenligner militær ledelse med ledelse i sivile organisasjoner. Så vidt jeg kjenner til er det ikke foretatt en tilsvarende empirisk sammenligning mellom militære og sivile ledere. Datagrunnlaget for oppgaven har vært Administrativt Forskningsfonds (AFFs) lederundersøkelse fra 2002. Ved å gjenbruke en del av spørsmålsbatteriene fra AFFs i Forsvarets Lederundersøkelse 2007, har det vært mulig å sammenligne militære ledere<sup>3</sup> med ledere i annen offentlig<sup>4</sup> og privat virksomhet<sup>5</sup>. Min oppgave vil derfor bidra til å gi et mer komplett bilde av hvordan ledere i Norge utøver ledelse<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Jeg mener at begrepet tilbakemelding både innbefatter oppfølging og respons. Når jeg i oppgaven tydeliggjør oppfølging slik jeg gjør, er dette på grunn av spørsmålsformuleringene i lederundersøkelsen. Medarbeidernes oppfatninger er ikke kartlagt i lederundersøkelsen. De fleste lederne befinner seg imidlertid i et lederhierarki, og har ledere som sine overordnede. Gjennom spørsmålsbatteriene tilbakemelding og oppfølging får jeg med svar på både oppfatningen til lederen og til medarbeideren. Oppfølging gir svar på i hvilket omfang lederne mener de gir oppfølging, mens spørsmålsbatteriet om tilbakemelding gir svar på hvordan lederne oppfatter at de får respons på arbeidsprestasjonen fra overordnede.

<sup>3</sup> Militære ledere er stadig tjenestegjørende personell i Norge i gradsjiktet kaptein-general.

<sup>4</sup> Ledere i annen offentlig sivil virksomhet inkluderer ledere i statlig forvaltningsenhet, etat fylkeskommunal, kommunal forvaltningsenhet etat, statlig selskap med begrenset ansvar heleid statlig aksjeselskap samt heleid kommunalt, fylkeskommunalt aksjeselskap (Colbjørnsen, 2004).

<sup>5</sup> Ledere i det private er ledere i aksjeselskap heleid av private eierinteresser, aksjeselskap med både private og offentlige eiere, annen privateid virksomhet, samvirkeorganisasjon samt forening/interesseorganisasjon (Colbjørnsen, 2004)

<sup>6</sup> 0,9 % av respondentene i AFFs undersøkelse hadde sitt mest sentrale fagområde innen sikkerhetsfag; militær, politi eller lignende (Colbjørnsen, 2004:20). Andelen militær er så lite at det ikke er representativt for militære ledere.

### 1.1 Hovedfunn i studien

Resultatene fra undersøkelsen viser overraskende små forskjeller mellom militære og sivile ledere. De fleste lederne opplever å ha diffuse mål, og kun et mindretall av lederne i Forsvaret mener de får tydelige resultatkrav. Militære ledere mener i liten grad at overordnede iverksetter tiltak når de ikke lykkes i jobben. Situasjonen er ikke særlig bedre for de andre sektorene, men det er overraskende at militære ledere ikke skiller seg ut gitt sin lederkompetanse. For militære kan det virke som om gode prestasjoner belønnes med opprykk. Problemet er imidlertid at militære, som sivile ledere, finner lite samsvar mellom det som belønnes og offisiell politikk. Resultatene viser imidlertid at militære toppledere er de som i størst grad vektlegger oppfølging av medarbeiderne. Resultatene synes altså ikke å gi noen spor av en særegen ”militær ledelseskultur”.

### 1.2 Avgrensninger

Lederens oppgave er å bidra til å skape gode prestasjoner for virksomheten. Hva som er effektiv ledelse, eller hva som vurderes til å være en god prestasjon, er kompleks og sterkt preget av subjektivitet og attribusjonsfordommer (Grenness, 2006). Det vil trolig også være mange forskjellige oppfatninger om dette. Jeg velger derfor ikke å fastsette noe prestasjonsmål på hva som er god eller effektiv ledelse. Oppgaven skal undersøke om det er variasjon i lederes egenoppfatning av forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding avhengig av sektor. Jeg vil ikke diskutere om det ene er viktigere enn det andre.

Hensikten med oppgaven er å sammenligne ledere på tvers av sektorer. Jeg vil derfor i liten grad foreta forsvarsinterne sammenligninger. Dersom dette gjøres vil det være for å belyse interessante funn mellom sektorene. Utøvelse av militært lederskap skjer i to ulike situasjoner; lederskap i øvings- og ikke-stridende virksomhet (fred), samt lederskap i skarpe oppdrag og krig (Wong m fl, 2003). Jeg ønsker å avgrense oppgaven til kun å undersøke militære ledere i fredsorganisasjon. Det betyr at min lederundersøkelse i Forsvaret 2007 kun omhandler tjenestegjørende personell i Norge. Militære ledere i utlandet, blant annet personell i internasjonale operasjoner og internasjonal staber i utlandet ikke inngår i undersøkelsen.

Sivile ledere i Forsvaret utgjør en stor og viktig gruppe, og jeg valgte også å inkludere de i lederundersøkelsen. Dette vil bidra til et helhetlig bilde av hvordan ledere i Forsvaret utøver sitt lederskap. Hovedfokus i oppgaven vil imidlertid være på å sammenligne militære ledere med ledere i sivil sektor.

### 1.3 Disposisjon av oppgaven

I kapittel 1 presenterte jeg oppgavens tema og problemstilling, definisjoner, oppgavens hovedfunn og avgrensning.

I kapittel 2 presenteres oppgavens teoretiske ramme. Det redegjøres kort for teoriene målstyring, målsettingsteori og mål-middel-teori. Deretter argumenter jeg på den ene siden for hvorfor jeg forventer forskjeller mellom militære og sivile ledere, og på den andre siden for hvorfor jeg forventer likheter. Konkurrerende hypoteser og oppgavens analysemodell presenteres også i dette kapittelet.

I kapittel 3 vil jeg først argumentere for valg av forskningsdesign og metode. Videre blir oppgavens bruk av statistiske metoder behandlet, før jeg til slutt diskuterer dataenes validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 presenteres og analyseres det empiriske datamaterialet ved hjelp av bivariat analyse. Jeg vil først kort redegjøre for bakgrunnsvariablene, før jeg deretter analyser og tolker datamaterialet med utgangspunkt i teori og forskning.

I kapittel 5 vil jeg undersøke nærmere de sammenhengene jeg finner i kapittel fire ved hjelp av multivariat regresjonsanalyse.

I kapittel 6 vil jeg gjøre en oppsummering og konklusjon av oppgaven. Jeg vil først kort oppsummere hypotesene som blir fremsatt i kapittel 2. Dernest vil jeg presentere hovedfunn og gi en konklusjon på problemstillingen. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for mulige implikasjoner ved oppgaven samt fremme forslag til videre forskning.

## 2 Teoretisk ramme for oppgaven

### 2.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet presentere den teoretiske rammen som vil bli benyttet som analyseverktøy i oppgaven. Innledningsvis vil jeg kort presentere generell teori som viser betydningen av forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding som viktige lederoppgaver. Videre vil jeg argumentere for hva jeg forventer av funn i datamaterialet fra lederundersøkelsene. På den ene siden hvorfor jeg forventer at militære ledere vil være forskjellig sammenlignet med sivile ledere, og på den andre siden hvorfor jeg forventer små forskjeller. Teoridiskusjonen avsluttes ved å sette opp to konkurrerende hypoteser med underliggende antagelser, og oppsummeres med en analysemodell.

### 2.2 Valgte teorier

Det er sannsynligvis mange ulike oppfatninger om hva som er god ledelse. Betydningen av forventningsavklaring og tilbakemelding for å fremme læring og prestasjon, både individuelt og organisatorisk, er sentral innenfor organisasjons- og psykologiforskningen (Larson, 1984; Becker og Klimosko, 1989; Cron, Slocum, VandeWalle og Fu, 2005).

Peter Drucker lanserte i 1954 *Management by Objectives*, oversatt til målstyring (Web 1). Målstyring som metode fokuserer på at leder og medarbeider regelmessig møtes for å sette mål, følge opp og evaluere prestasjonen i forhold til i hvilken grad målene er nådd<sup>7</sup>. Teorien vektlegger å kommunisere og bryte organisasjonens mål ned gjennom hele organisasjonen i den hensikt å bli mer konkurransedyktig og effektiv. Leder og medarbeider kan dermed fastsette hvilke mål som skal nås innenfor en gitt tidsperiode. Målprosessen blir med dette en gjensidig forventningsavklaring for å sikre aksept og forpliktelse til målene.

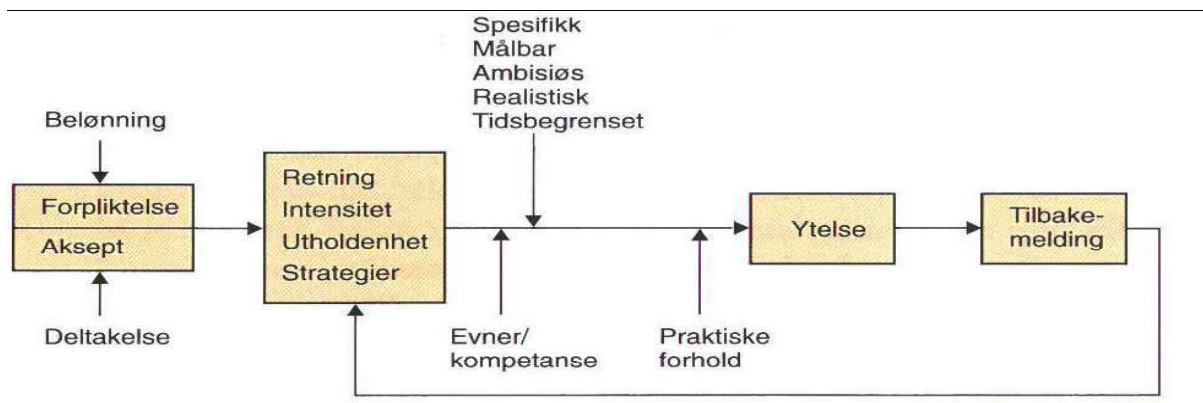
Målsettingsteori av Locke og Latham anses for å være en av de mest velbegrunnede og anvendelige teoriene i forklaringen av atferd som bidrag til jobbmotivasjon og oppgaveprestasjon (Cron m fl, 2005:56). Antagelsen er at mennesker har ønsker om å realisere mål, og derfor vil finne det svært motiverende å arbeide mot et bestemt mål<sup>8</sup> (Locke og Latham, 2002). Fastsettelse av individuelle mål og krav til hver enkelt medarbeider basert på den enkeltes subjektive mestringsevne, vil bidra til større forpliktelse og aksept for

<sup>7</sup> Etter å ha vært veldig populær 60-og 70-tallet fikk teorien kritikk for å være for ovenfra og ned. Fikk ny betydning på 90-tallet etter en justering av konseptet. Endringen er iht det som er beskrevet videre.

<sup>8</sup> Mål defineres til å være hensikt for handling og derigjennom avslutning på en handling, eksempel å oppnå en spesifikk standard av ferdighet innen en gitt tidsperiode (Locke og Latham, 2002:705)

sluttresultatet, og derigjennom øke gjennomføringsevnen og måloppnåelsen (ibid)<sup>9</sup>.

Kommunikasjon av tydelige forventninger vil kunne gi større forståelse for hvilke krav som stilles for å gjøre en god jobb. Målsettingsteorien kan illustreres med følgende modell:



**Figur 1: Målsettingsteori (Bjørvik og Haukedal, 2001:123)**

Konstruktiv tilbakemelding er sentral i denne teorien. Dette betyr at for å kunne gi konstruktiv tilbakemelding må innsatsen være mulig å evaluere i henhold til gitte preferanser, i dette tilfelle målet. Forventning om belønning og deltakelse i utarbeidelse av mål kan virke inn på forpliktelse og aksept, men er ikke nødvendige betingelser for å motivere for innsats. I henhold til teorien kan menneskers atferd påvirkes gjennom selve målsettingsprosessen, og gjennom tilbakemelding på de resultater som oppnås.

House introduserte i 1971 mål-middel-teorien (path-goal theory). Teorien tar utgangspunkt i forventningsteori. Medarbeidere vil bli motivert ved at de tror at innsatsen vil føre til en vellykket prestasjon, og at prestasjonen vil gi en ønsket belønning. Kjernen i mål-middel-teorien er at lederens oppgave er å klargjøre medarbeidernes vei i å nå ønskede mål, og sikre at disse er i tråd med organisasjonens mål<sup>10</sup>. Hvilken lederatferd som er effektiv avhenger av egenskaper hos medarbeiderne (behov, evner, ferdigheter, erfaring) og karakteristika ved oppgaven (grad av struktur, omgivelser, rolle tydelighet, belønningssystem) (House, 1996).

<sup>9</sup> Understøttes av ulike forskningsstudier. Locke og Latham viser til følgende undersøkelser: Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999; Erez & Zidon, 1984; Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1989; Ronan, Latham & Kinne, 1973; Dosset, Latham & Mitchell, 1979; Latham & Marshall, 1982; Latham & Saari, 1979; Latham, Erez & Locke, 1988; Wagner & Gooding, 1987; Locke, Alavi & Wagner, 1997; Latham & Yukl, 1975; T.Lee, Locke & Phan, 1997; Latham, 2001; Bandura, 1997; White & Locke, 2000; Bass 1985.

<sup>10</sup> Teorien beskriver 10 forskjellige kategorier av lederatferd. Basert på de ulike atferdene har han utledet 22 hypoteser som gir retning for når en spesifikk type av lederatferd kan forventes å ha positiv, negativ eller ingen konsekvenser (Britt m fl, 2004).

Forskning på forventningsavklaring har vist at medarbeidere som gis konkrete og krevende oppgaver mot bestemte mål presterer bedre enn medarbeidere som gis ”gjør-ditt-beste” mål, eller som ikke gis mål i det hele tatt (Locke og Latham, 2002:706). Mål synes å virke motiverende ved at de gir retning, aktiverer til handling, øker utholdenheten til innsats over tid, samt gjør det lettere å utarbeide planer og strategier som skal bidra til å nå målet (ibid).

Forskning har også vist at kombinasjonen av mål og tilbakemelding har større effekt enn målsetting alene (Latham og Locke, 2002). Tilbakemelding knytter konsekvenser til medarbeidernes prestasjoner og atferd (Colbjørnsen, 2004:75). Dette betyr at tilbakemelding gir en mulighet til å øke bevisstheten rundt atferd som må endres, kunnskaper og ferdigheter som må læres, og hvilke krav som settes for å prestere. Mulighetene for positive reaksjoner i form av tilbakemelding som anerkjennelse, respekt, forfremmelse og økonomiske belønninger virker normalt motiverende. Dernest virker kritikk, karrierestopp og ansvarliggjøring disiplinerende (ibid). Tilbakemelding kan sannsynligvis oppfattes både som oppfølging i selve gjennomføringen, og som belønning for innsats.

Denne oppgaven vil kunne bidra med økt kunnskap om praktiseringen av ledelse hos militære ledere og ledere i offentlig og privat sektor i Norge. Vil myten om militære ledere som tydelige og handlekraftige bli bekreftet, eller vil resultatene fra det empiriske materialet vise at det er liten forskjell mellom lederne i de ulike sektorene?

### 2.3 Militær ledelse – unik?

I dette avsnittet vil jeg presentere argumenter som fremhever forskjellen mellom militære og sivile ledere. Samuel P. Huntington utviklet med boken ”The Soldier and the State” teorien om offiserskorpset og militærprofesjon med utgangspunkt i Max Webers profesjonsteorier<sup>11</sup>. Huntington argumenterer for at det militære system utvikler en særegen profesjonell offisersetikk som følge av at en bestemt gruppe mennesker er samlet over lang tid i et forholdsvis lukket system (Lunde, 2005). Han hevder derfor at grunnleggende kjennetegn ved systemet bidrar til at militære oppleves og formes ulikt sammenlignet med sivilt ansatte.

---

<sup>11</sup> Huntington definerer en profesjon til å være en bestemt type av funksjonelle grupper med høyt spesialiserte karakteristikk; ekspertise, ansvarlighet og samvirke- og tilhørighetstanken (Lunde, 2005:135). Med militær profesjon menes en profesjonsgruppe med teknisk og organisjonell trening i ”management of violence”. De holder sammen på grunnlag av felles utdanning, enhetlig praksis og profesjonelle atferdsregler (Huntington i Hjelmseth, 1994:47).

Forsvaret legger stor vekt på, og bruker mye ressurser på lederrekruttering, -utdanning og -utvikling. Militære ledere rekrutteres i ung alder, og oftest gjennom en langvarig og krevende utvelgesesprosess. Lederne i Forsvaret får en unik kombinasjon av utdanning og praktisk erfaring. Utdannelsen skjer i hovedsak ved egne militære skoler<sup>12</sup>, mens praktisk ledererfaring foregår ute ved de militære avdelingene. Gjennom dette systemet får en i tillegg til kunnskaper og ferdigheter grunnlag for militær ledelse gjennom internalisering av felles verdier, holdninger og oppfatninger. Huntington benevner dette atferdsregler. Ledere i privat og offentlig sektor har langt kortere og mindre skreddersydd lederutdanning, og ofte mangler selv toppledere skolering i ledelse. Fordelen med det militære systemet er at lederne i ung alder får muligheten til å praktisere som leder, og opparbeide seg lederkompetanse. I tillegg gis lederen selv tilbakemelding på sin prestasjon, og hvordan man fungerer i lederposisjonen. Ut fra dette kan en forvente at militære ledere er bedre trent i å klargjøre hva som skal oppnås, følge opp og gi tilbakemelding sammenlignet med sivile ledere. For å få opprykk til høyere stillinger krever dette både høyere utdanning og variert tjeneste innad i Forsvaret. Jeg vil derfor også forvente at forventningsavklaring og tilbakemelding øker i forhold til ledernivå.

Forsvaret er i utgangspunktet en krigsorganisasjon som trener og øver i fred, for krig og skarpe situasjoner. Under vanskelige situasjoner forventes og kreves det at militære kan ta selvstendige beslutninger under kaos og stress for å løse oppdraget og ta vare på sine soldater. Konsekvensene ved å ikke gjøre dette kan bli fatale og liv og helse kan gå tapt. I folks bevissthet vil trolig struktur og oppfølging av underordnede være særpreg som assosieres med Forsvaret. Dette vil kunne redusere farene som oppstår i stressede situasjoner.

Britt, Bliese, Castro og Davison (2004) gir en oversikt over den siste forskningen som er gjort på hvordan ledere reduserer stress hos sine medarbeidere<sup>13</sup>. Avdelinger hvor lederen avklarer forventninger og støtter opp i gjennomføringen fungerer bedre sammen, de vet hva som kreves av innsats og de opplever at jobben har stor betydning<sup>14</sup>. I tillegg viser forskningen at ved en støttende lederatferd blir lederen en buffer mot stress, noe som igjen

---

<sup>12</sup> Nivåhevende utdanning i Forsvaret er grunnleggende befalsskole, krigsskole, stabsskole og høyskole. Hvert utdanningstrinn følges normalt opp med praksis ved militære avdelinger. Unntaket har vært Sjøforsvaret hvor elever har gjennomført sammenhengende befalsskole og krigsskole.

<sup>13</sup> Forskningen er gjennomført av Walter Reed Army Institute of Research (WRAIT) og gjøres med utgangspunkt i House sin mål-middel-teori. Gjennomgangen tar for seg to av lederatferdene i teorien; klargjørende og støttende atferd.

<sup>14</sup> Funnet støtter opp under hypotesen til House om at ledere må klargjøre veien til målene og motivere de underordnede når kravene til oppdraget som skal løses er tilfredstillende, men ambisiøs, (Britt, 2007:7).

bidrar til å redusere effektene av stress<sup>15</sup>. Resultater viser også at forventningsavklaring bidrar til høy motivasjon for jobbutførelsen, og at dette gir mindre psykologiske belastninger under stress sammenlignet med underordnede med lav jobbmotivasjon<sup>16</sup>. Forskingen viser betydningen av å klargjøre mål og oppfølging for de militære. Ut fra dette vil en derfor kunne forvente at militære ledere utfører forventningsavklaring og støtte i større grad enn sivile ledere.

Forsvaret har lange tradisjoner med måling og evaluering. Dette gjøres kontinuerlig i forbindelse med daglig trening<sup>17</sup> og øvelser av ulike størrelse. Tydelig ordregang<sup>18</sup> og ”after action report”<sup>19</sup> skal bidra til å sikre at både personell, materiell og avdelingen som helhet er kampdyktig. Det antas derfor å være en høy motivasjon blant militære ledere til å ta tak i situasjonen, og iverksette tiltak dersom jobben ikke utføres tilfredsstillende. Det skal sikre både personellens og avdelingens sikkerhet. Det kan derfor hevdes at militære ledere har lang erfaring med å gi oppdrag, følge opp, bli evaluert og få tilbakemelding. I lys av dette kan det være interessant å undersøke om det er forskjell i både ledernivå og alder. Yngre ledere på lavere nivå forventes å påvirke mennesker i direkte arbeid med konkrete oppgaver, mens ledere på høyere nivå forventes å utføre et mer oppdragsbasert lederskap (GML, 2005:8).

Hammaräs og Helin (2006) har i kvalitativ studie<sup>20</sup> undersøkt militære ledere i Sverige som har forlatt Forsvaret og tiltrådt en lederposisjon i det sivile arbeidsmarkedet. Hensikten var å undersøke hvordan tidligere offiserer bruker sin militære kompetanse i sitt daglige arbeide utenfor Forsvaret. Tendensen synes å være at lederskapet deres preges av en større grad av tydelighet sammenlignet med sjefer med sivil bakgrunn. De tidligere offiserene mener selv at de er mer tydelig på hvilke mål som skal nås, på konflikthåndtering og at de gir mer tilbakemelding enn sine sivile kollegaer. Ut fra dette kan en forvente at militære ledere er tydeligere på forventningsavklaring og tilbakemelding sammenlignet med sivile ledere.

Forsvarets personell opererer ofte i små avdelinger, langt hjemmefra, og ofte over lang tid. Gjennom dette skapes felleskap og samhold som oppleves unikt for militært personell

<sup>15</sup> Funnet støtter opp under House sin hypotese om at når oppdraget eller miljøet er farlig, stressfullt eller frustrerende vil en støttende atferd øke underordnetes innsats og tilfredshet gjennom å fremme et godt leder-underordnet forhold, redusere stress og redsel samt at det kompenserer for ubehagelige aspekter ved arbeidet (Britt m.fl, 2004:4).

<sup>16</sup> Funnet er i samsvar med House sin hypotese om at forventningsavklaring har betydelig effekt på motivasjonen i situasjoner hvor jobbkravene er ambisiøse og forvirrende (Britt m.fl, 2004:4).

<sup>17</sup> For eksempel jagerpiloter.

<sup>18</sup> For eksempel 5 punkts ordrer: Hva, hvem, hvor, når og fellesbestemmelser.

<sup>19</sup> Debriefing skal bidra til å gi svar på hva som hendte, hvorfor det hendte og hva som må gjøres av forbedringer.

<sup>20</sup> Utvalget bestod av 13 personer.



(Janowitz, 1960). Holloman (1967) foretok en studie av militære og sivile ledere tilhørende en stor amerikansk Luftforsvarsorganisasjon. Han fant at ledernes underordnede, både sivile og militære, oppfattet militære ledere til å være mer relasjons<sup>21</sup> - og oppgaveorientert<sup>22</sup> sammenlignet med sivile ledere (Bass, 1990:526). De var mer aktiv i sitt lederskap. Ut fra dette kan en anta at militære ledere utfører mer forventningsavklaring og tilbakemelding enn ledere i sivil sektor.

I dette avsnittet har jeg forsøkt å få frem noe av det særegne ved det militære systemet som Huntington hevdet tilbake i 1957. Dette kan være årsaker for hvorfor en kan forvente å finne forskjeller mellom militære og sivile ledere.

## 2.4 Militær og sivil ledelse – mer lik enn ulik?

I dette avsnittet vil jeg presentere argumenter som fremhever at det ikke er forskjeller, eller er små forskjeller mellom militære og sivile ledere. Janowitz anses for å være motsatsen til Huntington. I boken ”The professional soldier: A social and Political Portrait” (1960)<sup>23</sup> argumenterer han for at utviklingen vil føre til at de militære blir mer lik det øvrige sosiale samfunn. Den heroiske krigeren er på vei ut, mens profesjonelle administratorer og teknologer er på rask fremmarsj. Han mener at militære er en del av en større sosial sammenheng. Nye oppdrag og nye styringsformer krever at militære ledere må utvikle mer og mer kunnskap og ferdigheter som tradisjonelt har vært forbundet med sivil sektor og sivile ledere. I lys av Janowitz kan en forvente små forskjeller mellom militære og sivile ledere.

James Q. Wilson (1989) argumenterer for at når aktiviteter kan observeres, men ikke resultater, vil organisasjoner bli styrt gjennom regler og prosedyrer. Fordi det er vanskelig å evaluere resultatoppnåelse i offentlige organisasjoner blir regelstyring og prosedyrer viktige rammebetingelser for offentlig ledelse. Han mener også at Forsvaret i fredstid kjennetegnes av dette. Rainey og Bozeman (2000) gir en oversikt over den omfattende empiriske forskningen som er gjort i å sammenligne offentlig og privat sektor. Flere studier argumenterer for at offentlig sektor har mer uklare, tvetydige og komplekse mål enn i privat sektor. Ulike

---

<sup>21</sup> Å vise hensyn (relasjonsorientert lederstil) innbefatter atferd som tyder på gjensidig tillit, respekt og kontakt mellom lederen og hans medarbeidere. Lederstilen tilkjennegis av en omtanke for den enkeltes behov. Lederen verdsetter godt utført arbeid, oppmuntrer til innsats, vektlegger trivsel og gir støtte i arbeidsutførelsen (Skogstad og Einarsen, 2002:22).

<sup>22</sup> Å skape struktur (oppgaveorientert lederstil) er atferd hvor lederen organiserer og definerer medarbeidernes aktiviteter og sin egen relasjon til dem. Lederen definerer og kommuniserer den rolle han forventer at hver enkelt medarbeider skal ha samt mål og oppgaver, følger opp underveis og ser til at oppgaver løses og målene nås (Skogstad og Einarsen, 2002:22).

<sup>23</sup> Janowitz vurderer hvordan samfunnskonteksten i 1960 påvirker soldaten gjennom analyse av endringer i spesielt US Army.

spørreundersøkelser viser imidlertid at lederne selv mener at målene er konkret, og at dette gjør det lett for dem å evaluere innsatsen til sine medarbeidere. En annen antakelse er at ledere i det offentlig må forholde seg til mer rigide regler og prosedyrer sammenlignet med ledere i det private. Igjen er det motstridende funn. En del forskere har funnet lite bevis for at dette med unntak når det gjelder innkjøps- og personellrutiner. En stor andel av ledere i offentlig sektor mener at de ikke har tilstrekkelig fullmakter til å ansette, forfremme, omplassere, belønne og avskjedige ansatte<sup>24</sup>. Lederne mener at dette gjør det vanskelig å gjøre belønning betinget av innsats. Da Forsvaret er en del av offentlig sektor kan en ut fra dette forvente at militære ledere er lik sivile ledere på mange områder; vage og diffuse mål, vanskelig å evaluere innsatsen og belønne denne med høyere betalt. I lys at dette vil det vil være interessant å undersøke om det er forskjeller i ledernivå. En vil kunne anta at mål for toppledere vil være mer diffuse enn for lavere nivå, og at topplederne vil derfor oppleve en lavere grad av forventningsavklaring.

Virksomheter i Staten har innført mål- og virksomhetsstyring som det overordnede styringsprinsipp<sup>25</sup> slik at ansvar og myndighet ses i sammenheng. Utviklingen preges av et generelt fokus på klargjøring av mål, kortsiktig og langsiktig planlegging av ressursbruk av aktiviteter for å nå disse, samt rapportering om resultatoppnåelsen. Forsvaret har nedlagt mye arbeid for å implementere mål- og resultatstyring<sup>26</sup>. Forsvaret har en uttalt ambisjonen om å være best på virksomhetsstyring i Staten (Generalmajor Amundsen, Forelesning 24 apr 06). Kanskje dette fokuset har bidratt til at forskjellene mellom Forsvaret og privat sektor, hvor konseptet er hentet fra, har blitt mindre.

Mål- og resultatstyring skal bidra til å synliggjøre resultater. Synlige resultater vil også føre til at ledere blir mer synlige (Colbjørnsen m fl, 2001). De tidligere offiserene i undersøkelsen til Hammernäs og Herlin (2006) opplever at miljøet, og kravet om å prestere er tøffere i det private næringsliv enn i Forsvaret. Flere ledere i det private satser ofte egne penger inn i virksomheten, og i motsetning til Forsvaret og offentlig sektor kan privat virksomhet risikere å gå konkurs. De tidligere offiserene føler derfor at dersom de ikke møter

---

<sup>24</sup> På spørsmål om regler gjorde det vanskelig å avskjedige en dårlig leder eller belønne en god leder, svarte ca 90 % av lederne i offentlig sektor bekreftende på dette, mens ca 90 % av lederne i privat sektor svarte at reglene ikke var til noe hinder (Bozeman og Rainey, 2000).

<sup>25</sup> Styringsprinsipp i Staten, en metode som skal hjelpe ledere med å ha fokus på å oppnå resultater og mål med effektiv ressursbruk.

<sup>26</sup> Dette har blant annet resulterert i "Direktiv for virksomhets- og økonomistyring" (DIVØ) som gir føringer for virksomhetsstyringen i Forsvaret.

sine overordnede forventninger risikerer de å bli fjernet fra lederstillingen (ibid). De opplevde således en større jobbtrygghet da de tjenestegjorde i Forsvaret. Utryggheten de private lederne opplever i et krevende arbeidsmarked gjør at en kan forvente at ledere i det private har større motivasjon for å følge opp og evaluere innsatsen i forhold til de mål som er satt.

En kultur- og klimastudie<sup>27</sup> gjennomført av Army Leadership and Training Development (ATLDP) våren 2001 fant at det var en del mistillitt<sup>28</sup> blant underoffiserskorpset til militære ledere på ulike nivå (Collins og Jacobs, 2002). Studien konkluderte som følger: "There is a growing perception that lack of trust stems from the leader's desire to be invulnerable and block the opportunity for subordinates to learn through experience." Økt konkurranse gjør at underoffiserskorpset føler at offiserene har aversjon mot å feile<sup>29</sup>. Gode prestasjoner er viktig for karrieren, og lederne bruker derfor mye tid for å fremstå som dyktig. Ledere på ulike nivå mener dette gir mindre toleranse for feil. Konsekvensen synes å være at mikromanagement har blitt en del av kulturen i den amerikanske Hæren. Dette bekrefter også noe av det Feldmann fant i en undersøkelse fra 80-tallet; det militære karrieresystemet var en trussel for effektiviteten<sup>30</sup> (Bass, 1990). Den militære organisasjonen har, som i flere andre land, vært gjennom omfattende omstillinger og nedskjæringer. Kanskje har nedskjæringene i Norge ført til at militære ledere likevel føler seg mer utsatt, og derigjennom har blitt mer lik privat sektor. I lys av dette kan det være interessant å se på om resultatene viser forskjeller i alder og ledernivå.

Forsvaret bruker mye tid og ressurser på å utdanne og utvikle ledere. En undersøkelse av Center for Strategic and International Studies (CSIS) redegjorde for at det var en realitet at mange gode offiserer ikke nødvendigvis er gode ledere (Collins og Jacobs, 2002: 52). Skolesystemet, vurdering av innsats i stilling og seleksjonssystemet klarer ikke på en tilstrekkelig god måte å identifisere og forfremme de offiserene som vil bli de beste lederne. Human Resources (HR) undersøkelsen 2007 synes å vise den samme tendensen. Det

---

<sup>27</sup> Utvalget var på 14.000 soldater og offiserer.

<sup>28</sup> Tillitt var definert som total tiltro til hverandres integritet, evner og gode karakter.

<sup>29</sup> Undersøkelsen omtaler ikke krigs- og krisesituasjoner hvor det vil være behov for null grense for å feile, men fredsdriften der en skal lære å forberede seg til å møte nevnte situasjoner.

<sup>30</sup> For de ambisiøse er det viktig for karrieren å flytte rundt hvert 3 år for å få erfaring fra forskjellige stillinger i ulike deler av organisasjonen. Dersom disse lederne tiltrer stillinger som ikke er karrierefremmende vil dette resultere i manglende involvering i jobben, økt jobbrotasjon samt et redusert ønske om å etablere gode mellommenneskelige relasjoner (Bass, 1990).

gjennomføres lite systematisk lederevaluering i norske bedrifter <sup>31</sup> (Ukeavisen Ledelse, 22 mai 2007). Bedriftene skårer overraskende dårlig, under middels, på planmessig måling og oppfølging av lederne <sup>32</sup>. Dette forklares med at vi i Norge ikke liker å måle, bli målt, eller gi tilbakemelding. Det tyder på at mye av evalueringen baseres på magefølelsen. Med bakgrunn i disse to undersøkelsene vil en kunne forvente at det samme gjelder for norske militære.

Wilson (1989:197) hevder at ledere i det offentlige vurderes og belønnes med grunnlag i opptreden, det vil si hvordan en viser seg frem. Tore Hillestad har i sin doktoravhandling også konkludert med det kan bety mer for ledernes effektivitet hva folk tror de gjør, enn hva de i virkeligheten gjør. Symbolsiden har stor betydning for vurderingen om en gjør en god eller dårlig jobb (Hillestad, 2002). Kanskje kan dette tyde på at sektorene er like gode, eller like dårlige, på evaluering og tilbakemelding.

Ovennevnte viser at påvirkning fra omgivelsene gjør at Forsvaret blir lik annen sivile virksomhet, akkurat som Janowitz beskrev det i 1960. Dette kan være argumenter for hvorfor en kan forvente at det ikke er forskjeller mellom militære og sivile ledere i lederundersøkelsen.

## 2.5 Hypoteser

Jeg har med grunnlag i overnevnte diskusjon utledet to konkurrerende hypoteser med underliggende antagelser. Den ene skal teste om militære ledere i større grad opplever forventningsavklaring og tilbakemelding enn ledere i det offentlige og det private.

Den andre skal teste om lederne i de tre sektorene opplever lik eller mer grad av forventningsavklaring og tilbakemelding. Hypotesene er som følger:

*Hypotese 1:* Militære ledere har en høyere grad av forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding enn sivile ledere.

- 1.1. Militære ledere, sammenlignet med sivile ledere, tar i større grad initiativ for å ta tak i problemene når en medarbeider ikke lykkes.
- 1.2. Toppledere opplever en større grad av forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding sammenlignet med mellomledere.

---

<sup>31</sup> Undersøkelsen ble gjennomført av HR Norge og Ernst & Young. I utvalget var 188 mellomstore og store virksomheter i Norge. De svarte på spørsmål om rekruttering, utvikling og avvikling av medarbeidere. Den høye svarprosenten gjør undersøkelsen statistisk holdbar.

<sup>32</sup> Undersøkelsen viser til at norske bedrifter er god på helse, miljø og sikkerhet. Når det gjelder den såkalte "harde" delen av HR, som oppfølging, evaluering og tilbakemelding i form av konsekvenser ligger Norge lavt internasjonalt sett.

- 1.3. Militære ledere har, sammenlignet med sivile ledere, større tiltro til at det er mulig for deres overordnede å evaluere innsatsen.

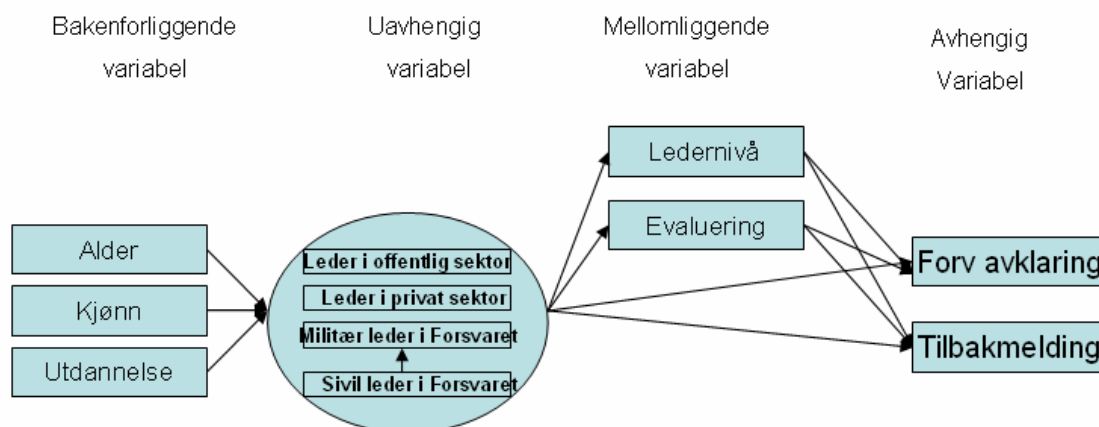
*Hypotese 2: Det er ingen forskjeller/små forskjeller i opplevelsen av forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding mellom militære ledere og sivile ledere*

- 2.1. Ledere i privat sektor opplever større grad av samsvar mellom hva som faktisk belønnes og offisiell politikk enn øvrige sektorer.

- 2.2. Ledere i det private føler seg mer utsatt for å bli satt på sidelinjen hvis de ikke lykkes i jobben enn militære ledere og ledere i offentlig sektor.

## 2.6 Analysemodell

Oppgavens analysemodell viser sammenhenger mellom avhengige og uavhengige variabler. Modellen gir rammen for hvor forklaringer av forskjeller og likheter mellom militære og sivile ledere skal ligge innenfor, samt at den skal fungere som et verktøy for å strukturere selve analysen. Oppgaven kan således illustreres på følgende måte:



Figur 2: Analysemodell

Forventningsavklaring og tilbakemelding er de avhengige variablene i oppgaven, og de variablene som ønskes forklart. Som nevnt tidligere inneholder begrepet tilbakemelding også oppfølging<sup>33</sup>, og vil derfor også blir forklart<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Se fotnote 2.

<sup>34</sup> Det vil være ett spørsmålsbatteri som måler oppfølging og ett som måler tilbakemelding. Oppfølging tar utgangspunkt i hvilken grad de gir oppfølging. Tilbakemelding uttrykker hvordan lederne opplever å få respons på innsatsen.

Hovedhensikten med oppgaven er å undersøke hvilken effekt sektortilhørighet har på forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding. Sektor er derfor utgangspunktet for sammenligningen mellom lederne. Sektor er her inndelt i militære ledere i Forsvaret, ledere i offentlig sektor og ledere i privat sektor. Jeg har i tillegg valgt å inkludere sivile ledere i Forsvaret i undersøkelsen. Sektor kan gi forventninger om en viss handlemåte (Strand, 2001). Sivile ledere i Forsvaret vil gi en indikasjon på om forskjeller eller likheter mellom militære og sivile ledere kan forklares med utgangspunkt i militært lederskap i seg selv, eller om det skyldes faktorer som for eksempel påvirkning gjennom organisasjonskulturen.

Selv om flere studier argumenter for at det er liten forskjell mellom kjønnene er *kjønn* interessant (Bass, 1990). Turid Hjelmeseth undersøkte i 1994 holdninger og oppfatninger blant mannlige og kvinnelige ledere i Forsvaret<sup>35</sup>. Et av hovedfunnene var nettopp at det var liten forskjell i lederstil mellom kvinner og menn. Det vil være interessant å undersøke om samme tendens viser seg 13 år etter<sup>36</sup>.

*Alder* er interessant å undersøke i relasjon til spesielt signifikante generasjonsforskjeller. Forskning viser at yngre ledere er spesielt tydeligere på forventningsavklaring i forhold til hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres (Bass, 1990).

Når det gjelder *utdanningsnivå* kan en stille spørsmål hvorvidt denne er interessant gitt at ledernivå er inkludert. For å oppnå for eksempel graden oberst stilles det krav om høyere utdanning i Forsvaret. Ledernivå kan derfor sies å gi en indikasjon på utdanningsnivå. Den tas likevel med da Forsvaret legger stor vekt på utdanning av sine ledere. Det vil derfor være interessant å undersøke om utdanning kan forklare eventuell forskjeller mellom sektorene..

*Ledernivå* gir indikasjon på hvilke oppgaver og fullmakter de ulike ledere er gitt, og ofte inndeles ledernivå i kategoriene toppleder og mellomleder. Forskning viser at toppledere i større grad enn mellomledere fastsetter mål, motiverer gjennom å støtte og oppmuntre medarbeidere og har større fullmakter til å gi belønning (Yukl, 2002). Det blir derfor interessant å undersøke om jeg finner tilsvarende i min undersøkelse.

Den omtalte teorien viser at for å kunne fastsette klare mål og konstruktiv tilbakemelding må lederne *evaluere* innsatsen. Det gjør det interessant å undersøke hvorvidt

<sup>35</sup> Utgangspunktet for studien var militære kvinners leder- og arbeidsforhold, og for å kunne uttale seg om dette ble de sammenlignet med militære menn. Av 1147 utsendte skjemaer svarte 736 (64%), fordelt på 424 menn og 312 kvinner. En av problemstillingene var ”I hvilken grad anvender mannlige og militære ledere ulike ledelsesformer overfor sine undergitte i Forsvaret?” (Hjelmeseth, 1994:16).

<sup>36</sup> Gjør oppmerksom på at spørsmålene ikke er de samme som i 1994.

høy skår på forventningsavklaring samsvarer med høy skår på evaluering av innsats, og i hvilken grad evaluering kan forklare den tilbakemelding som lederne opplever å få. Evaluering er derfor valgt som mellomliggende variabel. Hvis resultatet ikke viser samsvar, vil dette kunne bety at lederne evaluere innsatsen og gir tilbakemelding ut fra andre preferanser enn selve målet.

## 2.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg forsøkt å vise ved hjelp av teori og forskning at klargjøring av mål og tilbakemelding på jobbutførelsen er viktige elementer i lederskapet. Målstyring er en generell tilnærming til forventningsavklaring og tilbakemelding. Målsettingsteori redegjør for hvordan lederen kan påvirke medarbeidernes atferd ved hjelp av tydelige forventningsavklaringer og konstruktiv tilbakemelding. Mål-middel-teorien forklarer hvordan lederen hjelper ansatte på vei til målet. En lederatferd som er tilpasset den enkeltes behov og situasjon vil øke troen på suksess og belønning.

I tillegg har jeg argumentert for hvorfor jeg på den ene siden forventer at militære ledere vil fremstå som bedre ledere, mens det på den andre siden fins likheter mellom militære og sivile ledere. Diskusjonen resulterte i to konkurrerende hypoteser og underliggende antagelser. Til slutt i kapitlet ble oppgavens analysemodell og variabler presentert og redegjort for.

### 3 Forskningsdesign og metode

#### 3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg presentere oppgavens forskningsdesign. Metodiske valg vil bli redegjort for og begrunnet. Kort fortalt skal metoden<sup>37</sup> avklare og beskrive hvilke fremgangsmåter som er brukt for å belyse problemstillingen. Jeg vil først argumentere for valg av forskningsdesign, hvordan spørreskjemaet er utviklet, utvalgsproblematikk og datainnsamlingsprosessen. Videre blir oppgavens bruk av statistiske metoder behandlet, før jeg til slutt diskuterer dataenes validitet og reliabilitet<sup>38</sup>.

#### 3.2 Forskningsdesign<sup>39</sup>

Det finnes endel litteratur og forskning på forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding som fenomen og som i tillegg har sammenlignet ansatte i offentlig og privat sektor<sup>40</sup>. Når det gjelder problemstillingen min, der utgangspunktet er å sammenligne militære ledere i Forsvaret med ledere i sivil sektor, virker det imidlertid å være mindre forskning. Jeg mener likevel at problemstillingen skal undersøke et fenomen som det er forsket en del på tidligere. Oppgaven kan på denne bakgrunn betegnes som en testende undersøkelse<sup>41</sup>.

AFF sine lederundersøkelser<sup>42</sup> benyttet et ekstensivt design<sup>43</sup> med bruk av kvantitativ metode (Dalen & Ansteensen, 2002). Kvantitativ metode egner seg spesielt godt til bl.a. å få frem forskjeller og likheter mellom to grupper (Jacobsen, 2005). Det er også en styrke at kvantitativ metode på en enkel måte får frem resultater som det kan foretas statistiske

<sup>37</sup> "En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder." (Hellevik, 2002: 12).

<sup>38</sup> Validiteten (gyldigheten) er avhengig av hva som er målt. Validiteten stiger i forhold til i hvor stor grad undersøkelsen gir svar på problemstillingen. Reliabiliteten (påliteligheten) er avhengig av hvordan målingene er gjort og hvor nøyaktig den videre behandling av dataene er (Jacobsen, 2005).

<sup>39</sup> Et forskningsdesign kan beskrives som en logisk struktur som etablerer en kobling mellom de spørsmål som stilles, de data som samles inn, og hvilke konklusjoner som kan trekkes av disse (Hillestad, 2004:41). Formålet er å unngå å komme i en situasjon hvor en ikke har relevante data til å svare på problemstillingen, eller at man benytter feil metode for innsamling av data (Jacobsen, 2005). Avgjørende for valg av forskningsdesign er problemstillingen som skal undersøkes, og om dette er et fenomen en vet noe om fra før eller ikke (ibid).

<sup>40</sup> Som jeg bl.a har redegjort for i kapittel 2.

<sup>41</sup> Formålet med en testende undersøkelse er å undersøke hyppigheten, omfanget eller forekomsten av et fenomen (Jacobsen, 2005).

<sup>42</sup> AFF ved Norges Handelshøyskole (NHH) gjennomførte undersøkelsen første gang i 1999 blant 3760 ledere på ulike nivå i offentlig og privat virksomhet. I 2002 ble undersøkelsen gjennomført på nytt med i hovedsak de samme lederne. Antall respondenter var da 3172. Synomate Markeds- og Mediainstituttet A/S, daværende MMI, gjennomførte på oppdrag fra AFF feltarbeidet i undersøkelsene.

<sup>43</sup> Ekstensiv design går i dybden og undersøker mange enheter, men vil ofte ikke inkludere så mange variabler (Jacobsen, 2005: 85)



generaliseringer fra. Kvantitativ testende forskningsdesign synes derfor å være best egnet for å undersøke problemstillingen i oppgaven.

Problemstillingen er bl.a. også avgjørende for om oppgaven er beskrivende eller forklarende. Formålet med oppgaven er å avdekke om det er sammenhenger mellom funn fra AFFs lederundersøkelser og funn fra min lederundersøkelse i Forsvaret, samt drøfte antatte årsaker og virkninger av disse. Dette tilsier en forklarende problemstilling som sier noe om hvorfor sammenhengene er slik de er (Jacobsen, 2005:67). Dette krever først en beskrivelse av de funn som undersøkelsene fra AFF og Forsvaret gir. Resultatene i undersøkelsen vil være ledernes oppfatning på det tidspunkt de svarer på undersøkelsen, og er derfor en beskrivende tverrsnittstudie<sup>44</sup> (Ibid:62).

En for ensidig bruk av kvantitativ metode vil imidlertid kunne gi et snevert referansegrunnlag. Litteratur om forskningsmetoder innen samfunnsvitenskaplige fag anbefaler derfor en såkalt metodetriangulering for å oppveie svakhetene med en for ensidig bruk av kun en metode (Ibid:124). Jeg har derfor innhentet data på i hovedsak to forskjellige måter; spørreundersøkelse og dokumentstudier<sup>45</sup>. Ved å benytte ulike metodiske tilnærminger er det derfor mulig å validere og reliabilitetsteste resultatene, og i større grad kunne generalisere resultatene (Ibid:137).

### 3.3 Spørreundersøkelsen

Jeg hadde allerede i forkant av min lederundersøkelse en spørreundersøkelse som var testet og utprøvd to ganger i regi av AFF<sup>46</sup>. Spørreskjemaet bestod av standardiserte spørsmål med lukkede svaralternativer. Ulempen med å benytte et allerede ferdig utviklet spørreskjema var at alle variablene var definert på forhånd. Det var derfor små rom for justeringer/tilpasninger av spørreskjemaet så lenge hovedhensikten med undersøkelsen var å sammenligne på tvers av sektorene. Samtidig foreligger det med undersøkelsene fra AFF<sup>47</sup> et unikt datagrunnlag som indikerer hva ledere i sivil sektor vektlegger i utøvelsen av sin lederfunksjon. Jeg har derfor i stor grad valgt å gjenbruke en redusert utgave av spørreskjemaet AFF benyttet i 2002 der jeg kun har inkludert spørsmålsbatteri som er aktuell for problemstillingen.

<sup>44</sup> En motsats til dette vil være en retrospektiv tverrsnittundersøkelse hvor respondentene svarer på et gitt tidspunkt og blir bedt om å beskrive tilstanden på et tidligere tidspunkt (Jacobsen, 2005:67).

<sup>45</sup> Oppgavens primære datakilde er lederundersøkelsen som er gjennomført i Forsvaret. I tillegg benyttes sekundære datakilder i form av AFFs lederundersøkelse, samt skriftlige kilder som bl.a. forskningsartikler, rapporter, reglementer, og medieklipp som omhandler motivasjon.

<sup>46</sup> På forespørsel til AFFs prosjektleder, professor Tom Colbjørnsen, har jeg fått tilgang til spørreskjemaet og svarfordelingen fra undersøkelsen som ble gjennomført i 2002.

<sup>47</sup> Jeg vil ikke i denne oppgaven redegjøre for de metodiske valgene AFF og Synomate MMI gjorde i lederundersøkelsene. Dokumentasjonen fra MMI fra undersøkelsene finnes imidlertid i vedlegg G.

Spørreskjemaet fra 2002 bestod av totalt 73 spørsmål<sup>48</sup>. Jeg ønsket å få spørreskjemaet mitt så kort og konsist som mulig da jeg antok at gruppen av ledere som jeg henvendte meg til ville være mer positive til å svare på undersøkelsen dersom det var en undersøkelse som det ikke tok for lang tid å besvare. Etter flere gjennomganger av skjemaet stod jeg til slutt tilbake med 22 spørsmål som var relevant for problemstillingen. I tillegg inkluderte jeg tre bakgrunnsvariabler som var særegent for Forsvaret<sup>49</sup>. Spørreskjemaet besto dermed til slutt av totalt 25 spørsmål<sup>50</sup>.

Utkastet til spørreskjema ble i forkant av utsendelse diskutert med min veileder og testet ut på åtte personer fra Forsvaret<sup>51</sup>. Etter tilbakemelding fra disse ble det foretatt noen små tekstlige endringer. Endringene som ble foretatt var minimale, og endret ikke betydningen på spørsmålene.

Jeg måtte også i forkant av utsendelse innhente godkjenning fra ulike instanser for å kunne gjennomføre undersøkelsen blant ansatte i Forsvaret. Forsvarets stabsskole<sup>52</sup> (FSTS) er gitt generell fullmakt til å godkjenne spørreundersøkelser<sup>53</sup>. I tillegg ble prosjektbeskrivelsen og utkast til spørreskjema godkjent av aktuelle instanser både i Forsvarsstaben/Personell-, Økonomi- og Styringsstaben (FST/PØS) som er fagmyndighet innen personalområdet i Forsvaret, og i Forsvarets Sanitet (FSAN) som har vurdert Helse, Miljø og Sikkerhets- (HMS) aspektet i forbindelse med undersøkelsen.

### 3.4 Utvalget

Tema for problemstillingen er avgjørende for hvem som er aktuelle for å delta i lederundersøkelsen. Enhetene i min undersøkelse er militære og sivile ledere i Forsvaret, samt ledere i offentlig og privat sektor.

<sup>48</sup> AFF Spørreundersøkelse er gjengitt i vedlegg B.

<sup>49</sup> Dette gjelder variablene personellkategori, forsvarsgren og grad. Disse tilleggsvariablene ble inkludert for evt. å kunne avdekke om det kunne være forsvarsinterne forskjeller. Jeg vil i utgangspunktet i svært liten grad bruke disse tilleggsvariablene i denne oppgaven, men de vil kunne være et empirisk utgangspunkt dersom en i andre sammenhenger ønsker å studere nærmere de forsvarsinterne forskjellene.

<sup>50</sup> Min spørreundersøkelsen er gjengitt i vedlegg A.

<sup>51</sup> Formålet med testingen var både å få tilbakemelding på hvordan det elektroniske spørreskjemaet fungerte, hvor lang tid den enkelte brukte på undersøkelsen, og få forslag til endringer (språklig og strukturelt) på de ulike enkeltdelene i spørreskjemaet.

<sup>52</sup> Tema og problemstilling for masteroppgaven ble godkjent i skoleråd 8. sep 2006.

<sup>53</sup> Fullmakten gjør at det ikke var nødvendig å innhente godkjenning fra Forsvarets Sikkerhetsavdeling (FSA).

AFFs lederundersøkelse fra 2002 omfattet 3172 ledere fra alle de største bransjene i privat og offentlig sektor, fra ulike aldersgrupper og fra samtlige ledernivå (Dalen et.al, 2002). Synomate MMI la ned et omfattende arbeid for å sikre et representativt utvalg respondenter<sup>54</sup>.

Det militære gradssystem er inndelt i gradene fra sersjant til general. I hele gradssjiktet kan en inneha ulike lederposisjoner med ansvar for underordnet personell. For min oppgave ble det bestemt å undersøke ledere i gradssjiktet kaptein til general som har en eller flere underordnede. Jeg mente at dette sannsynligvis best kunne sammenlignes med utvalget i AFF sin undersøkelse. Det betyr imidlertid at jeg undersøker dypere i organisasjonen enn det AFF gjorde, og dette kan få konsekvenser når jeg skal sammenligne på tvers av sektorene.

Sivile lederes oppfatning av lederrollen er allerede kartlagt gjennom undersøkelsen fra AFF som anses å være representativ for alle ledere i Norge<sup>55</sup>. Det skulle derfor ikke være behov for å inkludere sivile ledere i Forsvaret i min undersøkelse. På en annen side, ved å inkludere disse lederne i utvalget vil de kunne fungere som en referansegruppe i forhold til de funn som jeg gjør. Dersom jeg finner forskjeller mellom militære ledere og ledere i sivil sektor vil det være interessant å sammenligne disse med resultatene fra sivile ledere i Forsvaret. Dette vil kunne gi en indikasjon på om militære ledere er forskjellig fra andre ledere, eller om forskjellene skyldes interne forhold som er særegent for Forsvaret. Utvalget ble derfor utvidet til også å inkludere sivile ledere i Forsvaret.

Det finnes ikke noe eget populasjonsregister over ledere i Forsvaret. Navn på lederne ble derfor hentet ut via elektronisk uttrekk fra Forsvarets Sentraldatabase<sup>56</sup>. Dette ga en liste på totalt 2790 militære og sivile ledere. Jeg gjennomførte deretter en manuell kvalitetssikring av listen<sup>57</sup>. Det endelige utvalget bestod til slutt av totalt 1815 ledere. Til tross for kvalitetssikringen var jeg inneforstått med at utvalget fortsatt kunne inneholde ansatte som

<sup>54</sup> Se vedlegg C for beskrivelse av utvalgsprosedyren MMI benyttet.

<sup>55</sup> AFFs undersøkelse inneholdt i følge Tom Colbjørnsen også enkelte militære ledere. Disse utgjør imidlertid et så pass lite antall at de ikke har stor innvirkning på totalresultatene.

<sup>56</sup> Dette er en database hvor alle ansatte i Forsvaret inngår i både befal, sivile og vernepliktige. For å få en oversikt over lederne ble følgende uttrekkskriterier satt: navn, fødselsnummer, grad; kaptein-general, avdeling/enhet, realisert organisasjonsstruktur pr 01. januar 2007, samt personell i -005 stillinger med minimum en undergitt. For sivile ble det i uttrekket ikke lagt noen spesielle kriterier utover de allerede nevnte. Dette medførte at samtlige sivile ledere på alle nivå kom med i oversikten. Grunnen er at det viste seg vanskelig å fastsette kriterier som kun ville trekke ut sivile ledere på tilsvarende nivå som kaptein-general.

<sup>57</sup> Den manuelle kvalitetssikringen ble gjennomført på bakgrunn av en manuell gjennomgang av ansatte som hadde ledertilordning i SAP (Forsvarets lønssystem), og som innehadde lederstillinger iht. navnlig organisasjonsplan hentet fra sentraldatabasen. Gjennomgangen medførte at en del personer ble fjernet fra utvalget. Dette var i hovedsak personell som satt i -005 stillinger, men som ikke hadde underlagt personell. I tillegg ble de som hadde lavere grad en kaptein/-kapteinløytnant, og de som kun hadde deltidsstilling som leder i Heimevernet fjernet fra uttrekket. En del personell ble også lagt til. Dette var personell som hadde ledertilordning iht SAP med personalansvar.

ikke hadde lederansvar. Det ble derfor lagt inn to kontrollfunksjoner i det elektroniske spørreskjemaet som skulle gi ansatte som ikke var i målgruppen for undersøkelsen en automatisk exit-mulighet<sup>58</sup>.

### 3.5 Datainnsamlingsprosessen<sup>59</sup>

I utgangspunktet hadde jeg valget om enten å sende ut spørreskjemaet pr. post eller benytte meg av elektronisk utsendelse. Jeg besluttet imidlertid å benytte elektronisk behandling av spørreundersøkelsen<sup>60</sup> over Forsvarets interne datasystem, FISBasis<sup>61</sup>. Fordelen med elektronisk utsendelse er bl.a. at det er raskere å monitorere antall svar, rådataene blir lagret automatisk, det er mulig å sende ut automatisk purring til de som ikke har svart, samt at etterarbeidet er mindre tidkrevende. I tillegg er ansatte i Forsvaret vant med at spørreundersøkelser blir distribuert elektronisk og brukerterskelen for elektroniske spørreskjema er lav.

Onsdag 17. januar 2007 ble undersøkelsen sendt til totalt 1815 ledere i Forsvaret, hvorav 1472 militære og 343 sivile. Den kanskje største ulempen med spørreundersøkelser er at svarprosenten ofte er forholdsvis lav sammenlignet med andre former for datainnsamling. En typisk svarprosent for personlige intervjuer ligger på rundt 95 %, mens elektroniske undersøkelser uten oppfølging ofte ligger rundt 20-40 % (Nachmias & Nachmias, 1996). En hovedutfordring var derfor å få motivert respondentene til å besvare undersøkelsen. Som en introduksjon til undersøkelsen ble det derfor sendt ut en følgemail til de som var inkludert i utvalget underskrevet av Sjef Forsvarets Stabsskole der hun motiverte den enkelte til å svare<sup>62</sup>. Lederundersøkelsen ble i tillegg parallelt med utsendelsen markedsført via Forsvarets intranettsider 17. januar 2007<sup>63</sup>.

---

<sup>58</sup> I spørsmål 1 i lederundersøkelsen inkluderte jeg et svaralternativ; "Har ikke lederansvar", og i spørsmål 3 svaralternativet; "Har ingen som rapporterer direkte til meg". De som eventuelt svarte disse alternativene ble meddelt at de ikke inngikk i målgruppen, ble takket for interessen og lederundersøkelsen ble automatisk avsluttet.

<sup>59</sup> I dette avsnittet redegjør jeg kun for innsamling av data i forbindelse med lederundersøkelsen jeg har gjennomført i Forsvaret.

<sup>60</sup> Forsvaret benytter det elektroniske programmet ConfirmIT i behandlingen av spørreundersøkelser.

<sup>61</sup> Saksbehandler ved Forsvarets Mediesenter (FMS) bisto med innlegging av spørreskjemaet, utsendelse til utvalget, purring samt overføring av data til analyseverktøyet SPSS.

<sup>62</sup> Introduksjonsmailen følger vedlagt i vedlegg A.

<sup>63</sup> Artikkelen er gjengitt i vedlegg D.

Torsdag 8. februar ble tilgangen til undersøkelsen stengt. Av totalt 1815 utsendte spørreskjemaer fikk jeg totalt 1227 komplette svar<sup>64</sup> tilbake, noe som gir en svarprosent på 67,6 %. Svarene fordeler seg som følger på de ulike gradsnivåene:

Tabell 1: Oversikt over antall utsendte og antall svar.

Grad	Antall utsendt	Antall svar (komplette)	Prosentandel
Brigader	55	35	63,6 %
Oberst	112	87	77,7 %
Oberstløytnant	398	308	77,4 %
Major	537	399	74,3 %
Kaptein	370	215	58,1 %
Sivile	343	183	53,4 %
Totalt	1815	1227	67,6 %

En gjennomgang av de innlagte kontrollfunksjonene viste at 62 personer ikke hadde lederansvar. Dette betyr at de i utgangspunktet ikke skulle hatt tilsendt lederundersøkelsen. De ble derfor tatt ut, og utgjør ikke en del av utvalget. Det reelle utvalget av ledere var med dette 1753 personer som gir en korrigert svarprosent på 70,0 %.

En svarprosent på 70 % anses å være meget høyt, spesielt sett i forhold til at svarprosenten ved elektroniske undersøkelser i Forsvaret normalt ligger på 20-25%<sup>65</sup>. En av grunnene til den høye svarprosenten kan være at undersøkelsen var stilet direkte til personell som er definert til å være ledere på ulike nivå i Forsvaret. Gjennom å være så tydelig på at vi anser dem til å være ledere, og viktige for Forsvaret, kan det tyde på at vi har truffet noe hos lederne som har gjort at de er blitt motivert til å svare på undersøkelsen<sup>66</sup>.

Når det gjelder frafallet på 30% er det generelle inntrykket, både av egen erfaring og tilbakemelding fra andre, at ansatte blir anmodet om å fylle ut et stort antall spørreundersøkelser til ulike formål i Forsvaret. Dette gjør at personellet kanskje verken har ork, eller ønsker å prioritere å svare. Dette kan sannsynligvis være én av årsakene til at noen ikke har tatt seg tid til å fylle ut spørreskjemaet. Med den høye svarprosenten kan frafallet

<sup>64</sup> Komplette svar betyr at de har svart på alle spørsmålene i undersøkelsen.

<sup>65</sup> I henhold til analytiker ved FMS, Rittmester Børre Andreassen, har stort frafall vært en av utfordringene med elektroniske undersøkelser internt i Forsvaret der svarprosentene kan være så lav som 20-25%.

<sup>66</sup> Det kan også være andre årsaker til den høye svarprosenten. Det er grunn til å anta at følgende faktorer også kan ha innvirket: a) ledere er vant til å svare på elektroniske undersøkelser, b) undersøkelsen kunne danne grunnlag for en egenrefleksjon over egne holdninger til ledelse, c) undersøkelsen var forankret hos Sjef FSTS, d) selve verktøyet som ble benyttet var brukervennlig, og e) spørreundersøkelsen tok bare ca. 10 minutter å besvare.

neppe sies å påvirke svarfordelingen i særlig grad. Det synes heller ikke å ha ført til en skjev fordeling av utvalget i forhold til ledernivå, forsvarsgren og alder<sup>67</sup>.

### 3.6 Analysemetoder<sup>68</sup>

I den første delen av analysearbeidet vil jeg presentere *bivariat analyse* både for undersøkelsen i Forsvaret og for undersøkelsen fra AFF. I de bivariate analysene vil krysstabeller utgjøre analyseverktøyet for å kunne se nærmere på sammenhenger mellom to variabler. Krysstabeller kan brukes til å måle effekter (prosentdifferanser) og til å måle samvariasjon (korrelasjon) (Hellevik, 2002:418ff). Fordelen er at man raskt kan danne seg et inntrykk av empiriske funn og tendenser som omhandler problemstillingen.

I oppgaven ønsker jeg å undersøke effekten mellom sektor (årsaksvariabel) og forveventningsavklaring og tilbakemelding (virkningsvariabler) gjennom å kontrollere for bakenforliggende og mellomliggende variabler. Dette kan benevnes *kausalanalyse* (Ibid:418). Det kan være vanskelig å bevise empirisk at det er en kausal sammenheng mellom ulike fenomen. Hellevik argumenterer derfor for at bivariate analyser ikke alene gir et godt nok grunnlag for å undersøke slike kausale sammenhenger. *Multivariat regresjonsanalyse* vil være et bedre grunnlag for å undersøke for eventuelle tilfeldige sammenhenger.

I den andre delen av analysearbeidet presenterer jeg derfor regresjonsresultater og tolkningen av disse. Hensikten med regresjonsanalysen er å undersøke hvordan variasjonen i de avhengige variablene (forventningsavklaring og tilbakemelding) henger sammen med, og kan forklares med, variasjonen i de uavhengige variablene (sektor). Fordelen med å bruke lineær regresjonsanalyse er altså at en kan se hvordan, og i hvilken grad, den avhengige variabelen påvirkes av de uavhengige variablene. Regresjonsanalysen<sup>69</sup> kan derfor brukes for å beskrive styrken og retningen av sammenhenger mellom den avhengige og de uavhengige variablene. Målet er å oppnå sterkest mulig samvariasjon som sikrer at variablene i tallmaterialet har en form for relasjon som ikke bygger på tilfeldigheter.

<sup>67</sup> Se vedlegg E for frafallsanalyse for lederundersøkelsen i Forsvaret.

<sup>68</sup> Til hjelp i behandling og analyse av data valgte jeg å benytte SPSS (Statistical Package of the Social Sciences). Dette er et datahåndterings- og analyseverktøy som er mye benyttet for å statistisk bearbeide store datamengder.

<sup>69</sup> Regresjonsligningen kan fremstilles på følgende måte:  $Y = a + b_1(X_1) + b_2(X_2) + \dots + b_k(X_k) + e$ , der; Y er den avhengige variabelen, mens  $X_1, X_2, \dots, X_k$  er de uavhengige variablene. a har betegnelsen konstantledd og representerer skjæringspunktet på den vertikale akse. Den betegner gjennomsnittlig Y-verdi blant alle enhetene i populasjonen som har verdien 0 på samtlige variabler i populasjonen. Parameter b (regresjonskoeffisienten) representerer regresjonslinjens helningsvinkel. Den forteller hvor mye Y øker med når variabelen X øker med en enhet, når alle de andre uavhengige variablene forblir uforandret. Parameter e er restleddet, dvs. effekten av alle ikke-observerte årsaksfaktorer (Hellevik, 1999).

Ved regresjonsanalyser benyttes ofte *additive indekser*<sup>70</sup>. I utvelgelsen av hvilke spørsmål/påstander som bør inngå i additive indekser har jeg benyttet *faktoranalyse*<sup>71</sup>. I faktoranalysen har jeg tatt utgangspunkt i spørsmålsbatterien om tilbakemelding som inneholder 9 påstander hver. Korrelasjonsmatrisen viser i hvilken grad påstandene korrelerer positivt med hverandre, dvs. om de forklarer samme fenomen (Ibid.:318ff). Påstandene bør ikke være for svakt korrelert da det innebærer at de ikke forklarer samme fenomen, og bør heller ikke være for sterkt korrelert<sup>72</sup>. Det ideelle er en korrelasjon av middels styrke<sup>73</sup> (Jacobsen, 2005:335). Faktormatrisen viser, i tillegg, i hvilken grad de ulike påstandene påvirkes av den samme underliggende faktoren eller om det er så store forskjeller på påstandene at de representerer to eller flere underliggende faktorer (Hellevik, 2002:320).

Selv om faktor- og korrelasjonsmatrisen gir en indikasjon på hvilke påstander som bør inngå i den additive indeksen, er det likevel til syvende og sist mine egne vurderinger som er avgjørende for å definere indeksen på basis av gjeldende kunnskapsstatus og teori om det som skal undersøkes (Ibid:317).

### 3.7 Datas reliabilitet og validitet

Spørreundersøkelser er beheftet med målefeil og metodiske problemer som det må tas hensyn til ved presentasjon og analyse av resultatene. Gjennom den gode svarprosenten på 70 % i Forsvaret, og tilgangen til et datasett som blir betraktet som representativt for ledere i privat og offentlig sektor i Norge, har jeg imidlertid hatt et meget godt grunnlag for å gjennomføre statistiske analyser i oppgaven<sup>74</sup>. Dette styrker kvaliteten i datagrunnlaget, sikrer god validitet i undersøkelsen, og i tillegg at resultatene som fremkommer kan stå som et pålitelig uttrykk for hele målgruppens synspunkter på de spørsmål som er stilt.

Lederundersøkelsen var både frivillig og anonym. Ulempen med både anonymitet og frivillighet er at respondentene kan la være å svare (Jacobsen, 2005:49). Det å sikre anonymitet kan imidlertid være vanskelig for enkelte grupper i min undersøkelse. Dette gjelder spesielt for kvinner og militære ledere med høyere grad fordi at det var få personer innenfor disse kategoriene. Et alternativ var derfor å fjerne disse kriteriene fra spørreskjemaet.

<sup>70</sup> En additiv indeks er en kombinasjonsvariabel der en slår sammen flere påstander som måler det samme fenomenet til en. Poenget er å lage en indeks som kan forenkle analysen; vi får ett enkelt samlemål i stedet for flere (Hellevik, 2002: 157).

<sup>71</sup> Faktoranalysen med korrelasjons- og faktormatrise for oppgaven er gjengitt i vedlegg G.

<sup>72</sup> En korrelasjon som nærmer seg 1, vil være en tilnærmet perfekt korrelert og dermed er det overflødig å ta med påstanden i indeksen.

<sup>73</sup> Med middels styrke menes en korrelasjonskoeffisient på 0,3-0,6

<sup>74</sup> Totalt har jeg hatt et respondentgrunnlag på over 4100 personer.

På den andre siden vil dette medføre at det ikke vil være mulig å identifisere forskjeller eller likheter på tvers av sektorene. Jeg valgte derfor å beholde variablene, men enkelte svarkategorier ble slått sammen<sup>75</sup>. Anonymitetskravet anses derfor å være sikret da undersøkelsen bygger på et lukket spørreskjema med klart definerte svaralternativ. Spørreundersøkelsen ble, i tillegg, behandlet elektronisk noe som medførte at jeg som forsker ikke var i kontakt med den enkelte respondents elektronisk returnerte spørreskjema.

Det eneste som vil bli arkivert etter undersøkelsen er svarfordelingen.

Utvalgspopulasjonen vil bli slettet, og det vil ikke være mulig å vite hvem som har deltatt i undersøkelsen. Lagring av svarfordelingen vil gjøre det mulig med tilsvarende undersøkelse om noen år, samt at andre evt. kan etterprøve min forskning. I tillegg gir den innsamlede empirien rom for å studere andre problemstillinger dersom noen andre skulle ønske det.

Vroom (1964: 275) peker på at undersøkelser som har studert ulike psykologiske fenomener i stor grad er basert på direkte spørsmål om hva den enkelte liker/misliker<sup>76</sup>. En forventer derfor som forsker at det er stort samsvar mellom det den enkelte svarer og hva den enkelte faktisk vektlegger. Vroom peker imidlertid på at slike egenrapporterte svar langt fra er perfekte til å predikerer hva den enkelte faktisk vektlegger når en kommer opp i reelle valgsituasjoner. Resultatene fra undersøkelsen er derfor respondentenes umiddelbare vektlegging av utsagnene når en svarer på undersøkelsen, og disse trenger nødvendigvis ikke å være identisk med de preferansene den enkelte har i virkeligheten.

En annen utfordring kan være at de to undersøkelsene er gjennomført med fem års mellomrom. I tillegg er det benyttet likelydende formuleringer i undersøkelsene der respondentens forventninger kan påvirke svargivningen, svarene kan farges av ønsker om å være ”politisk korrekt” eller ”skjønnmale”, eller svarene kan være ekstra kritiske for å påvirke utviklingen i en bestemt retning. Dette vil kunne bidra til å svekke validiteten i undersøkelsen. Jeg mener likevel at dataenes validitet og reliabilitet er så tilfredsstillende at jeg kan forsvare de konklusjoner og slutninger jeg har kommet frem til i oppgaven.

### 3.8 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet redegjort for oppgavens forskningsdesign og metode. Oppgavens formål er teoritestning og jeg har som hovedmetode valgt et kvantitativt testende forskningsdesign. Jeg har videre redegjort og diskutert de metodiske valgene jeg har gjort når

<sup>75</sup> Bl.a. ble de av respondentene som hadde grad fra brigader og oppover samlet i ett svaralternativ.

<sup>76</sup> Denne metodebruken er populær fordi den har relativ høy reliabilitet, og fordi spørsmålene er enkle å konstruere og skåre (Vroom, 1964:275).



det gjelder design av spørreundersøkelsen, konkretisering av utvalg, datainnsamlingsprosessen og hvilke statistiske metoder jeg har valgt i oppgaven. Avslutningsvis har jeg drøftet dataenes reliabilitet og validitet. Når vi ser på hele materialet, og dessuten sammenholder dette med tidligere forskning, gir undersøkelsen et forholdsvis konsistent bilde.

## 4 Gjennomgang og analyse av resultatene fra undersøkelsene

### 4.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg presentere de empiriske resultatene ved hjelp av bivariat analyse<sup>77</sup> og krystabeller. Dette fremstilles ved bruk av enkle krystabeller<sup>78</sup>. Hensikten er å avdekke tendenser i resultatene fra de to lederundersøkelsene. Jeg vil analysere og tolke resultatene opp mot teori og tidligere relevant forskning der dette er naturlig. Innledningsvis vil jeg imidlertid presentere bakgrunnsvariablene som gir et bilde av lederne i undersøkelsene.

### 4.2 Bakgrunnsvariabler

Tabell 2: Oversikt over kjønn, alder og bransje. Kjønn og bransje er oppgitt i prosent, mens alder er oppgitt i gjennomsnitt.

	Forsvaret		AFF	
	Militær (N=1044)	Sivil (N=183)	Offentlig (N = 790)	Privat (N = 2181)
Menn	97,2	85,4	67,6	83,6
Kvinner	2,8	14,6	32,4	16,4
Alder (gjennomsnitt)	44,2	49,4	48,7	45,5
Bransje (fagspesialisering)	Operativt: 55,5	Teknisk: 45,5	Ingeniør: 26,4	Øk og adm: 34,8

Kilde: AFFs Lederundersøkelse og Forsvarets Lederundersøkelse 2007.

Tabellen viser at 97,2 prosent av militære ledere i Forsvaret er menn, mens 67,6 prosent av lederne i det offentlige er menn. Dette er en betydelig forskjell, og en bekreftelse av Forsvaret som en mannsdominert organisasjon. Underrepresentasjonen av militære kvinner kan ikke sies å være overraskende da den totale andelen av militære kvinner i Forsvaret er på ca 7 prosent. Tallene understreker også utfordringene Forsvaret står overfor med å øke andelen kvinner. Den lave prosentandelen kan gjøre det problematisk å si noe generelt om kvinnelige militære ledere i Forsvaret. En liten endring av antallet kan gi store utslag på statistikken<sup>79</sup>.

Gjennomsnittsalderen er lavest hos militære ledere (44,15 år). Dette er tilnærmet lik ledere i privat virksomhet (45,4 år). Gjennomsnittsalderen er høyest hos sivile ledere i Forsvaret (49,4 år), noe som er tilnærmet likt som for offentlig sektor.

<sup>77</sup> Ved bivariat analyse ser vi på sammenhengen mellom to variabler (Jacobsen, 2005).

<sup>78</sup> Tallverdiene vil være oppgitt i prosent og gjennomsnitt. Dette vil gjøre tabellene mer oversiktlig, og sammenligningen av lederne enklere. I tillegg vil jeg på enkelte variabler benytte gjennomsnitt, som gir et samlet uttrykk for en egenskap ved fordelingen (Jacobsen, 2005).

<sup>79</sup> Jeg velger likevel å undersøke i hvilken grad kjønn påvirker de avhengige variablene.

Formell utdannelse har tradisjonelt vært betraktet som et viktig kriterium for å tiltre lederstillinger. Lederne ble i lederundersøkelsen bedt om å spesifisere sin høyeste utdannelse<sup>80</sup>. Fordelingen er som følger:

Tabell 3: Utdanningsnivå blant lederne i de ulike sektorene. Tallene er angitt i prosent.

	Forsvaret		AFF	
	Militær (N=1044)	Sivil (N=183)	Offentlig (N = 790)	Privat (N = 2181)
Grunnskole	0,4	0,0	1,1	5,1
Videregående skole	4,6	5,1	2,5	9,1
Fagutd/yrkesutdanning	6,7	21,3	10,1	22,1
Univ/høys tilsv 1-3 år	41,3	32,0	38,9	41,4
Univ/høys tilsv over 3 år	46,9	41,6	47,3	22,3

Kilde: AFFs Lederundersøkelse 2002 og Forsvarets lederundersøkelse 2007.

Tabellen viser at hele 88,2 prosent av militære ledere har universitets- og høyskoleutdanning. Dette er litt høyere enn ledere i offentlig virksomhet men mye høyere enn ledere i privat virksomhet. Det kan tyde på Forsvaret og offentlig sektor vektlegger betydningen av formell utdannelse ved ansettelse av ledere, mens privat sektor gjør det i mindre grad.

Når det gjelder ledernivå<sup>81</sup> er fordelingen som følger:

Tabell 4: Ledernivå blant lederne i de ulike sektorene. Tallene er angitt i prosent.

	Forsvaret		AFF	
	Militær (N=1044)	Sivil (N=183)	Offentlig (N = 790)	Privat (N = 2181)
Toppleder	12,5	6,6	26,1	28,7
Rapporterer til toppleder	25,6	20,2	27,7	37,7
Leder stab- og rådsg	14,1	7,1	6,7	4,8
Prosjektleder	2,0	1,6	2,3	4,0
Mellomleder	45,9	64,9	30,9	20,4

<sup>80</sup> Spørsmålet som ble stilt var: "Hva er din høyeste fullførte utdannelse?"

<sup>81</sup> Spørsmålet som ble stilt i undersøkelsen var: "Når stillingsnivå skal angis må det av og til tas i betraktning at din avdeling er en del av hele Forsvaret. Vi vil at du skal oppgi din stilling med utgangspunkt i den selvstendige avdelingen, og ikke eventuelt hele Forsvaret. Dersom du eksempelvis er øverste sjef i FLO, ber vi deg derfor krysse av for toppleder, selv om du ikke nødvendigvis leder hele Forsvaret. Tilsvarende vil du være toppleder dersom du er Sjef luftving, eller sjef for FLO Base Viken".

Førstelj/opr leder <sup>82</sup>			6.3	4,5
----------------------------------	--	--	-----	-----

Kilde: AFFs Lederundersøkelse og Forsvarets Lederundersøkelse 2007.

På ledernivå skiller både militære og sivile ledere i Forsvaret seg ut fra ledere i offentlig og privat virksomhet når det gjelder andelen toppledere. En grunn til forskjellen kan være at jeg i min undersøkelse har favnet en større del av organisasjonen<sup>83</sup>. Mellomlederne utgjør således en stor del av Forsvarets respondentene. Tabellen synes likevel å gi et hierarkisk bilde av Forsvarets organisasjon. Dette i motsetning til privat sektor hvor det synes å være en mer flatere organisasjon. Den betydelige forskjellen i antall toppledere gjør at en kan stille spørsmål om hvordan dette vil påvirke svarfordelingen, og om eventuelt Forsvarets ledere vil komme ”svekket” ut i forhold til de øvrige sektorene.<sup>84</sup> I gjennomgangen av daten, må dette tas i betraktning.

### 4.3 Bivariat analyse

Hensikten med oppgaven er å undersøke den direkte effekten mellom sektor og de avhengige variablene. Ved gjennomgangen av sektor ønsker jeg derfor å presentere alle resultatene fra spørsmålsbatteriene som måler henholdsvis forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding. Jeg vil imidlertid bare diskutere de påstander som viser interessante likheter eller forskjeller mellom sektorene. Når det gjelder de øvrige variablene i analysemodellen vil jeg kun presentere interessante enkeltpåstander ved kjønn, ledernivå og evaluering. Disse variablene viste størst forskjeller hos militære ledere. For utdanningsnivå og alder vises det i sin helhet til vedlegg F<sup>85</sup>.

#### 4.3.1 Sektor

Det har vært gjennomført uttallige sammenligninger mellom offentlig og privat sektor. Det er motstridene hvorvidt det er noen forskjell mellom dem. Et av de mest studerte forhold omhandler forventningsavklaring, i hvilken grad mål oppfattes som klare eller ikke. (Rainey og Bozemann, 2000). Resultatet for **forventningsavklaring**<sup>86</sup> er vist i tabellen under:

<sup>82</sup> Førstelinjenes/operativ leder ble utelatt som svaralternativ i lederundersøkelsen i Forsvaret. Dette skal likevel ikke ha betydning for sammenligningen mellom sektorene da variabelen ledernivå videre i oppgaven inndeles i toppleder og mellomleder. Med toppleder menes sjef ved selvstendig avdeling. Mellomledernivået er alle andre ledere som rapporterer til toppleder, ledere for stabs- og rådgivningsavdeling, prosjektledere og førstelinjenes/operative ledere.

<sup>83</sup> En annen grunn kan være ulik forståelse av hvem som er toppledere.

<sup>84</sup> Sett i ettertid kunne jeg vurdert å benytte ledernivå som hovedvariabel i sammenligningen i stedet for sektor. Dette da ledernivå korrelerer med alder, utdanning og kjønn.

<sup>85</sup> Alder og utdanningsnivå vil inngå i regresjonsanalysen.

<sup>86</sup> Spørsmålet som ble stilt i undersøkelsen var: ”Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb”. Svaralternativene var ja, delvis og nei

Tabell 5: Andelen ledere som har fått tydelig forventningsavklaring. Prosentandelen som har svart ja. Alle resultatene vises i vedlegg F.

Spørsmål N =	Forsvaret		AFF	
	Militær (1016)	Sivil (179)	Offentlig (792)	Privat (2173)
Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb?	30,0	21,8	28,9	37,1

Kilde: AFFs lederundersøkelse 2002 og Forsvarets lederundersøkelse 2007.

Resultatene viser at 1 av 3 militære ledere mener at overordnede har stilt klare forventninger til måloppnåelsen. Langt de fleste militære stilles ikke overfor resultatkrav, og 2 av 3 mangler med det entydige signaler å forholde seg til i utøvelsen av lederfunksjonen<sup>87</sup>. Militære ledere skårer omtrent som i annen offentlig virksomhet og noe lavere enn privat sektor. Størst uklarheter finner vi blant sivile ledere i Forsvaret.

Det er noe overraskende at militære ledere ikke skiller seg seg mer ut fra de andre sektorene. Huntington mente at det å være offiser innebærer pliker som å organisere, utstyre og trene avdelingen. Videre skal de planlegge for aktivitetene som skal gjennomføres, og for det tredje skal lederen gi retningen for de operasjoner som skal gjennomføres (Huntington, 1957:11). Lederne skal altså etablere struktur gjennom å klargjøre hva som skal gjøres, med hvilke ressurser og når målet er nådd. Resultatene tyder på at lederne ikke lever opp til dette særpreget ved det militære system som bør skille militære ledere fra sivile ledere.

Huntington skriver også at en bør kunne forvente mer av de lederne som skal utøve ”management of violence” (ibid)<sup>88</sup>. Slik jeg tolker det vil dette være operativ bransje. Jeg undersøkte derfor sammenhengen mellom både bransje og forsvarsgren<sup>89</sup>. Resultatene viste at operative ledere skårer omtrent det samme som forvaltning, men betydelig høyere enn teknisk bransje<sup>90</sup>. For forsvarsgrenene var det mindre forskjeller, men Luftforsvaret skåret en del lavere enn Heimevernet som skåret høyest<sup>91</sup>. Resultatene indikerer at spesielt bransje kanskje

<sup>87</sup> I alle sektorene er det en stor andel respondenter som har svart nei på spørsmålet: Militære 25,7 prosent, sivile i Forsvaret 31,8 prosent, offentlig 22,7 prosent og privat 21,6 prosent.

<sup>88</sup> Huntington skriver at støttepersonell (forvaltning, logistikk, sanitet etc) er viktig for å gjennomføre operasjoner og for å nå de mål som er definert, men de er ikke er kapabel til å utøve ”management of violence” (Huntington, 1957:12).

<sup>89</sup> I Hæren er tilnærmet alle definert til å være i operativ bransje, mens i Luftforsvaret og Sjøforsvaret skilles det mellom operativ, teknisk og forvaltning. Selv om de fleste i Hæren er definert til å være operativ bransje, innbefatter dette også personellkategorier som i de andre forsvarsgrener faller inn under teknisk og forvaltning.

<sup>90</sup> Øvrig skår blant militære fordelt på bransje er som følger: Forvaltning: 30,4 prosent, Teknisk 18,3 prosent, Annet: 29,3 prosent. Resultatene viser at teknisk bransje skårer vesentlig lavere enn de øvrige bransjene.

<sup>91</sup> I Hæren var det 31,3 % som svarte ja, Luftforsvaret 26,0 %, Sjøforsvaret 31,7 % og 34,2 %. Luftforsvaret har inntil nå vært ansett som den mest teknologiske grenen i Forsvaret. Dersom en ser dette resultatet i sammenheng med at teknisk bransje, kan dette være en mulig årsak til at Luftforsvaret skårer lavere enn de øvrige.

kan forklare forskjellen mellom militære ledere og privat sektor. Dette bør derfor undersøkes nærmere ved en annen anledning.

Det som mange tradisjonelt forbinder med Forsvaret er at det er et autoritært hierarkisk system. Et kjennetegn har vært at ordre er gitt uten at målet som skal oppnås er forklart. Janowitz (1960) skriver at psykiatere har fått stor innflytelse i å definere standardene for militær atferd. Innføringen av psykiatrisk teori i det militære system mente han har ført til at manipulering, overtalelse og gruppekonsensus har overtatt for rådeveldet<sup>92</sup>. Ved å ta hensyn til tekniske ferdigheter og mellommenneskelige forhold ved fastsettelse av mål ville dette styrke deltakelsen ved implementeringen av beslutninger på alle nivå (ibid:42ff). I lys av dette kan en mulig tolkning av resultatene være at lederen blir mer forsiktig med å være tydelig og å utfordre medarbeiderne, og at det dermed blir mer diffust for den enkelte hva som forventes og hvilke mål som skal nås.

Resultatene viser også at overraskende få ledere i alle sektorene har fått definert klare mål for arbeidet. Dette tross for at ulike studier konsekvent viser at arbeidsinnsats har sammenheng med definerte mål (Locke og Latham, 2000). Sammenhengen forklares med at medarbeiderne tilpasser innsatsen ut fra vanskelighetsgraden på målet (ibid). Cron, Slocum Jr, Wandewalle og Fu (2005:56) skriver at ledere kan finne det vanskelig å sette utfordrende prestasjonsmål fordi det også innebærer at en må gi negativ tilbakemelding dersom målet ikke nås. Ved fastsettelse av utfordrende mål må lederne forholde seg til individuelle forskjeller og mulige følelsesmessige reaksjoner. Derfor kan det være lettere å ikke prioritere denne lederoppgaven (ibid). Dette kan være en mulig årsak til at så få ledere har fått klare målkrav.

På den annen side viser tabellen at forventningsavklaringen i privat sektor er mindre uklar enn i Forsvaret og militær sektor. Ulike forskningsstudier har som nevnt konkludert med at mål i offentlig sektor er mindre tydelige, mer komplekse og vanskeligere å definere sammenlignet med privat sektor (Rainey og Bozeman, 2000). Resultatet synes således å være i samsvar med tidligere undersøkelser.

Gjennomgangen viser at jeg ikke får støtte for antakelsen om at militære ledere er tydeligere i sitt lederskap sett i lys av forventningsavklaring: Hypotesen blir med dette svekket.

---

<sup>92</sup> Manipulering innebærer å påvirke medarbeidernes atferd gjennom å vektlegge felles mål og bruke indirekte kontrollmetoder. Manipulering ved overtalelse er at når mål og ordre gis skal også hensikten med dem forklares (Janowitz, 1960:42).

Forskning viser at ledere som følger opp og støtter personellet i gjennomføringen antas å ha en positiv effekt på jobbutførelsen (Yukl, 2002:71). For sektor og **oppfølging**<sup>93</sup> ble resultatene som følger:

Tabell 6: Andelen ledere som vektlegger oppfølging. Tabellen angir prosentandelen av de som har svart "stemmer meget godt" eller "ganske godt". Alle resultatene vises i vedlegg F.

Påstander: N=	Forsvaret		AFF	
	Militær (1036)	Sivile (182)	Offentlig (791-794)	Privat (2183-2193)
Gjennomsnitt på hele spørsmålsbatteriet	15,72	15,43	15,23	15,72
1. Gir faglige råd og veiledning	93,2	88,5	89,2	87,0
2. Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	52,9	46,2	29,9	34,9
3. Gir detaljert instruks for hvordan de skal gjøre jobbene sine	21,6	30,2	20,8	34,9
4. Informerer om hva som skjer rundt dem i virksomheten	77,7	75,8	94,9	91,6
5. Anerkjenner og roser dem for godt utført arbeid	93,7	89,5	86,9	88
6. Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredsstillende	74,5	63,7	56,7	66
7. Gir dem personlig støtte og veiledning i jobbene deres	84,4	80,2	84,8	82,9
8. Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjennomført en god jobb	18,2	19,2	27	34,8
9. Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt	70,7	62,6	58,5	58,1

Kilde: AFFs Lederundersøkelse 2002 og Forsvarets Lederundersøkelse 2007.

Resultatene tyder generelt på at lederne i alle sektorene mener at de aktivt følger opp sine medarbeidere i jobbutførelsen. I henhold til mål-middel-teorien indikerer dette at lederne i stor grad synes å legge til rette for at medarbeiderne skal oppnå fastsatte mål. Militære ledere og ledere i privat sektor har samme gjennomsnittsverdi, noe som indikerer at det ikke noen forskjell mellom de to sektorene. Samtidig viser imidlertid tabellen store forskjeller

<sup>93</sup> Spørsmålet som ble stilt var: "Oppfølging av medarbeidere kan skje på mange måter. Nedenfor har vi listet opp en del mulige måter for oppfølging. Hvor ofte gjennomfører DU de ulike formene for oppfølging overfor DINE medarbeidere?" Svaralternativene var Svært ofte, ganske ofte, ganske sjelden, aldri og kan ikke svare.

enkeltpåstandene mellom lederne på hvilken form for oppfølging de prioriterer og hvor ofte de følger opp sine medarbeidere.

Tabellen viser at 9 av 10 ledere i alle sektorene gir faglige råd og veiledning. Når det gjelder å stille opp i private spørsmål ser vi at dette skjer i mye mindre grad. I offentlig og privat sektor gjør 3 av 10 det, mens blant offiserer gjøres dette av 5 av 10. En mulig forklaring på forskjellen kan være at i den militære lederutdanning er man opptatt av å ivareta hele mennesket (GML, 2005). Tanken har sitt utspring i at medarbeiderne må fungere privat for at de skal fungere godt på jobb. Dette er spesielt viktig når en opererer langt hjemmefra over lang tid, og i stressende situasjoner.

Når det gjelder påstanden gir detaljert instruks indikerer resultatene at private ledere gjennomfører detaljstyring i større grad enn de øvrige sektorene. En mulig forklaring er at private ledere måles på den økonomiske bunnlinjen. Konsekvensen ved å ikke følge tett opp og korrigere underveis kan føre til utfordringer i konkurransen med andre virksomheter. På en annen side viser ulike studier at det offentlige i stor grad vektlegger betydningen av ansvarliggjøring. Mål, og målbarheten av målene, vurderes som nevnt tidligere å være vag i det offentlige. Dette vil kunne resultere i at fokus rettes mot kontroll av midlene og gjennomføringen istedenfor selve sluttresultatet (Lan og Rainey, 1992). Dersom dette stemmer skulle en anta at også militære ledere og ledere i offentlig sektor hadde høyere skår på denne påstanden.

Resultatene viser at lederne i alle sektorene mener de informerer om hva som skjer i virksomheten, men samtidig ser vi at ledere i Forsvaret gjør dette i lavere grad sammenlignet med spesielt offentlig sektor<sup>94</sup>. Samtidig ser vi at militære ledere i større grad enn sivile ledere har samtaler med medarbeiderne om hva som er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt. Dette kan indikere at militære ledere i større grad prøver å motivere til innsats gjennom å synliggjøre det overordnede målet som skal nås, eller avdelingen som medarbeideren arbeider ved.

Å følge opp innebærer også å tre støttende inn dersom den ikke utføres tilfredsstillende. Offiserer tar mer tak i situasjonen når medarbeidere ikke har utført jobben tilfredsstillende<sup>95</sup>. Dette må kunne sies å være i hva en tradisjonelt forventer av militære

<sup>94</sup> Differansen mellom militære ledere og offentlig sektor som skårer høyest er 17,7 prosent.

<sup>95</sup> Militære skårer 74,4 prosent, offentlig sektor 56,7 prosent, privat sektor 66 prosent og sivile ledere i Forsvaret 63,7 prosent.



ledere. Funnet kan også sies å være i samsvar med hva Halloman fant i sin studie. Militære ledere utøvde et mer aktivt lederskap sammenlignet med sivile ledere (Bass, 1990).

Hypotesen om at det er liten forskjell mellom militære og sivile ledere er i gjennomgangen blitt styrket

Strand (2001:421) skriver at **tilbakemelding** kanskje er den mest krevende ferdigheten for lederne, både når det gjelder teknikk og innstilling. Men alle har behov for respons, og det er ledernes jobb og gi en reaksjon på arbeidsprestasjon og væremåte. For sektor og tilbakemelding<sup>96</sup> ble resultatene som følger:

Tabell 7: Andelen ledere som opplever at de får tilbakemelding. Tabellen viser prosentandelen av de som har svart "stemmer meget godt" eller stemmer ganske godt". Alle resultatene vises i vedlegg F.

Påstander: N =	Forsvaret		AFF	
	Militær (1015)	Sivile (178)	Offentlig (790-793)	Privat (2172-2184)
Gjennomsnitt på hele spørsmålsbatteriet	10,58	9,0	11,37	12,71
1. Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	65,1	51,1	57,1	62,4
2. I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over andres suksesser	49,7	47,2	42,0	57,2
3 Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	22,9	20,8	20,3	26
4 Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	1,5	6,2	12,3	37,1
5 Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen	8,6	6,2	7,8	19,0
6 Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	52,8	30,3	41,4	47,2
7 Jeg og andre ledere møtes jevnlig for å utveksle erfaringer	41,8	34,9	45,9	49
8 Mine underordnede gir meg ofte tilbakemelding på hvordan jeg fungerer som leder	35,4	30,4	35,0	28,7
9 Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	28,5	15,7	37,2	35,5

<sup>96</sup> Spørsmålet som ble stilt var: "Nedenfor følger en del påstander på hvordan man kan få tilbakemeldinger på hvor godt man gjør jobben sin. Hvor godt synes du disse påstandene stemmer når det gjelder de tilbakemeldinger du får?" Svaralternativene var Stemmer meget godt, Stemmer ganske godt, stemmer litt, Stemmer ikke og Kan ikke svare.

Militære ledere har lavere gjennomsnittskår på opplevd tilbakemelding enn både offentlig og privat sektor, hvorav ledere i privat sektor skårer høyest. Lavest respons får sivile ledere i Forsvaret. Det er noe overraskende at militære ledere ikke skiller seg seg mer ut fra de andre sektorene. Huntington (1957:13) skriver følgende: ”The skill of an officer is neither a craft nor an art. It is instead an extraordinarily complex intellectual skill requiring comprehensive study and training.” Testen på offiserens profesjonalitet er evnen til å anvende kunnskapen i en menneskelig ramme (ibid: 15). Lederen skal altså omsette teori om ledelse til praktisk ledelse. Resultatene tyder på at dette kan være vanskelig.

Der hvor lederne i alle sektorene synes å få rimelig bra tilbakemelding er når de lykkes i jobben. 6 av 10 ledere opplever at arbeidet verdsettes av deres overordnede. Det er likevel interessant å merke seg at 4 av 10 ikke føler seg verdsatt. Samtidig kan resultatene tyde på at lederne får liten respons når de ikke lykkes<sup>97</sup>. 8 av 10 militære ledere synes ikke at overordnede tar initiativ for å tak i problemene når de mislykkes i jobben. Dette må kunne sies å være et overraskende lavt resultat. Bildet er ikke bedre i de andre sektorene, hvor privat sektor har et litt bedre resultat. Jeg hadde forventet at militære ledere var mer tydelig på dette enn sivile ledere. Antakelsen om at militære ledere tar tak når en ikke lykkes blir med dette svekket. Som for forventningsavklaring undersøkte jeg forsvarsgren og bransje. Teknisk bransje er de som opplever å få minst reaksjon fra overordnede, men forskjellene til de andre bransjene er ikke stor<sup>98</sup>. For forsvarsgrenene var det mindre forskjeller<sup>99</sup>.

En mulig tolkning av resultatene fra påstand 2 og 3 kan være at det er lettere å gi ros og anerkjennelse når en lykkes i jobben, enn å gi tilbakemelding når en mislykkes. Funnet bekreftes av tidligere forskning og teori som viser til at ledere generelt er tilbakeholden med å gi tilbakemelding som kan oppfattes som negativ (Becker og Klimoski, 1989). Strand (2001) skriver at motet for å gi tilbakemelding viker på grunn av tanken om den ubehagelige situasjonen som kan oppstå. Colbjørnsen m fl (2001:15) mener at konsekvensene ved manglende tilbakemelding når en ikke lykkes er at muligheten for god læring begrenses. Noe av fraværet av aktiv inngripen vil i henhold til målsettingsteorien kunne forklares med den manglende forventningsavklaringen. Mangelen på mål vil gjøre det vanskeligere å iverksette initiativ, fordi det kan være problematisk å forstå for medarbeideren hvorfor det er nødvendig.

<sup>97</sup> En stor andel i alle sektorene svarer ”stemmer ikke” eller ”kan ikke svare”; militære ledere 32,9%, sivile ledere i Forsvaret 43,8%, offentlig sektor 38,2% og privat sektor 30,6%.

<sup>98</sup> Operativ bransje 26,1 %, forvaltning 26,5 % og teknisk 19,1 %

<sup>99</sup> Hæren 25,6 prosent, Luftforsvaret 27,1 %, Sjøforsvaret 22,2 % og Heimevernet 19,7 %.

Forskningen viser at imidlertid at når det er tydelighet på hva som forventes og hvilke mål som skal nås, vil negativ tilbakemelding øke innsatsen (Kluger og DeNisi, 1996).

Nesten ingen av de militære lederne belønnes med bedre betalt når de lykkes. Dette er det enkeltresultatet med størst forskjell mellom militære ledere og ledere i privat sektor. Dette er et forventet resultat. Forsvaret, og offentlig sektor generelt, har liten tradisjon med å gi høyere lønn for godt utført jobb<sup>100</sup>. Ulike studier forklarer dette med at formaliserte regler og prosedyrer gir manglende fleksibilitet i regelverket. Dette gjør det vanskeligere å belønne en god arbeidsprestasjon med bedre lønn sammenlignet med privat sektor (Rainey og Bozemann, 2000). Funnet tyder således å bekrefte tidligere forskning.

Påstanden ” dersom jeg ikke møter mine overordnede forventninger risikerer jeg kanskje raskt å bli satt på sidelinjen” viser at kun 1 av 10 offiserer opplever dette, eller føler seg utsatt for at dette kan skje. Dette er litt høyere enn offentlig sektor. Resultatet gjør at en kan undres over i hvilken grad ansvar gjøres gjeldende i Staten. På en annen side kan resultatet forstås som at det er rom for å feile. Undersøkelsen gir ikke svar på i hvilken grad lederne har opplevd for eksempel midlertidig karrierestopp som følge av dårlige resultat, for deretter å bli ”tatt inn i varmen” igjen. Ledere i privat virksomhet synes å føle seg mye mer utsatt enn ledere i både Forsvaret og offentlig sektor. Funnet kan sies å være i overensstemmelse med det Hammernäs og Helin fant i sin studie av svenske offiserer som har forlatt Forsvaret til fordel for sivil sektor. Presset om å levere gode resultater fører til at de føler seg mer utsatt i privat sektor enn hva de gjorde da de tjenestegjorde i Forsvaret som (Hammernäs og Helin, 2007). Jeg får her støtte for min antakelse om at ledere i det private er mer utsatt de øvrige lederne. Hypotesen blir med dette styrket.

I det militære system belønnes gode resultater i større grad med opprykk sammenlignet med de øvrige sektorene. Utfordringen er at det som belønnes ikke oppfattes til å være i tråd med organisasjonens offisielle politikk. Tilnærmet 2 av 3 av de militære mener at det er stor avstand mellom liv (det som belønnes) og lære (det som burde bli belønnet). Det samme finner vi i de andre sektorene, men spesielt sivile ledere i Forsvaret har lav tillit til at de belønnes som fortjent. En kan hevde at resultatet er i oversenstemmelse med teorien. Manglende forventningsavklaring vil gjøre det vanskeligere å oppnå tilfredshet fordi det ikke foreligger et mål som medarbeideren kan vurdere sin egen innsats opp mot (Locke og Latham, 2002). Dersom mål fra overordnede mangler, vil medarbeideren sette egne mål som vil gi en

---

<sup>100</sup> Vi har dog sett en større bruk av resultatlønn hos topledere i Forsvaret de senere år.

forventning om belønning. Konsekvensene dersom disse ikke innfris vil kunne være det vi ser av resultatene, at man ikke er tilfreds med belønningen (House, 1996).

Kurland og Egan (1999) gjennomførte en sammenligning av offentlig ansatte og industriarbeidere i privat sektor for å undersøke om de ansatte opplevde at de fikk den belønning de selv mente de fortjente<sup>101</sup>, og om de opplevde prosessen som ledet fram til belønningen som rettferdig<sup>102</sup>. Resultatene viste moderat støtte for at offentlig sektor var mindre fornøyd med den belønningen de fikk, og en sterk støtte for at offentlig ansatte ikke opplevde prosessen som rettferdig. I vår undersøkelse skårer offentlig sektor litt høyere enn privat sektor, noe som ikke samsvarer med undersøkelsen til Kurland og Egan.

Resultatene viser at jeg ikke får støtte for antakelsen om at militære ledere opplever en større grad av tilbakemelding enn sivile ledere. Hypotesen synes med dette å være svekket.

#### 4.4 Ledernivå<sup>103</sup>

Ledere på ulike nivå har ulike ansvarsområder, og med det ulike forventninger for hva som skal presteres. Det blir derfor interessant å se i hvilke grad det er forskjell i hvordan de ulike ledernivåene opplever forventningsavklaring, opppfølgning og tilbakemelding.

Resultatene for **forventningsavklaring** ble som følger:

Tabell 8: Forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding betinget av ledernivå. Prosentandel. Alle resultatene vises i vedlegg F.

<sup>101</sup> Antakelsen er at evaluering basert på konkret mål vil øke den ansattes tro på at belønning vurderes ut fra innsats og bidrag (Kurland og Egan, 1999).

<sup>102</sup> Prosedyremessig rettferdighet referer til antagelsen om strukturelle karakteristikk av den formelle og utformelle organisasjonssystemet. Politikk og prosedyrer brukes for å vurdere prestasjon, for eksempel prestasjonsvurderingssystem og forfremmelsessystemet (ibid).

<sup>103</sup> Informasjonen som ble gitt i forbindelse med spørsmålet om ledernivå var følgende: "Når stillingsnivå skal angis må det av og til tas i betraktning at din avdeling er en del av hele Forsvaret. Vi vil at du skal oppgi din stilling med utgangspunkt i den selvstendige avdelinger, og ikke eventuelt hele Forsvaret. Dersom du eksempelvis er øverste sjef i FLO, ber vi det derfor krysse av for toppleder, selv om du nødvendigvis ikke leder hele Forsvaret. Tilsvarende vil du være toppledere dersom du er sjef Luftving, eller sjef for FLO Base Viken". Svaralternativene på spørsmålet var: Toppleder ved selvstendig avdeling, rapporterer direkte til avdelings toppleder, leder for stabs-/rådgivningsavdeling, prosjektleder og mellomleder. I resultatene som fremstilles benytter jeg toppleder og mellomleder som sammen med de øvrige svaralternativene er slått sammen til en kategori. Dette er gjort i SPSS gjennom opprettelse av en dummyvariabel.

	Militære i Forsvaret		Offentlig		Privat	
Påstander:	Toppl (128)	Melloml (888)	Toppl (206)	Melloml (582)	Toppl (611)	Melloml (1557)
<b>Forventningsavklaring</b>						
Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb?	39,1	28,7	30,6	28,5	41,7	35,3
<b>Oppfølging</b>	(16,33)	(15,60)	(15,27)	(15,20)	(15,77)	(15,71)
3. Gir detaljert instruks for hvordan de skal gjøre jobbene sine	10	23,3	10,2	24,7	26,5	39,4
6. Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredsstillende	85,4	74,9	57,8	56,1	65,7	66,3
9. Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt	84,7	68,6	66,1	55,9	67,5	55,2
<b>Tilbakemelding</b>	(11,50)	(10,44)	(12,02)	(11,17)	(13,95)	(12,28)
3. Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	15,6	39	15,7	22	22,5	27,4
5. Dersom jeg ikke møter mine overordnede forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen	18,1	7,1	11,6	6,4	25,4	16,3
6. Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	67,2	50,6	40,5	41,7	49,6	46,0
8. Mine underordnede gir meg ofte tilbakemelding på hvordan jeg fungerer som leder	52,4	33,0	42,3	32,4	32,6	27,2
9. Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	43,6	26,4	42,2	34,5	44,7	31,8

Kilde: Lederundersøkelsene i Forsvaret 2007 og AFF 2002.

Resultatene viser en tendens til at toppledere i det militære, i det private og det offentlige opplever større grad av **forventningsavklaring** enn mellomledere<sup>104</sup>. Dette kan sies å være litt overraskende fordi målene på et høyere ledernivå anses for å være mer komplekse og diffuse. En skulle derfor kunne forvente at kanskje mellomledere skåret høyere på dette. Colbjørnsen m fl (2001:78) skriver at et høyt topplerengasjement vil være positivt for å skape engasjement i virksomheten, men at dette vil ikke være tilstrekkelig for å tydeliggjøre

<sup>104</sup> Blant de sivile i Forsvaret skårer mellomlederne høyere enn toppledere; toppledere 16,7 % og mellomledere 22,2 %.

og gjennomføre virksomhetens strategi. En viktig del av arbeidet er å koble ledere på alle ledd til de overordnede mål. Dette forutsettes at forventningsavklaring gjøres på alle nivåer. Resultatene kan gi en indikasjon på at dette ikke skjer i tilstrekkelig grad.

Militære toppledere er tilnærmet lik privat sektor på å oppfatte målene som tydelige. Resultatene viser imidlertid noe overraskende at det er størst variasjon mellom militære toppledere og mellomledere. En mulig tolkning er at militære ledere i mindre grad klarer å koble sammen målene mellom de to nivåene enn i de øvrige sektorene. En skulle forvente at militære ledere hadde god erfaring i dette. Standardiserte ordrer som skal sikre tydelig kommunikasjon mellom de ulike ledernivåene, og at oppdraget og målet var forstått. På den annen side forventes det at militære toppledere skal bruke oppdragsbasert ledelse der dette er mulig (GML, 2005). Kanskje kan resultatene være en indikasjon på at oppdragsbasert ledelse gjør lederne mer usikker på hvilken måloppnåelse som forventes av dem.

Bennis hevder at medarbeidere vil ha tre ting fra sine ledere: De vil ha angitt retning, de vil ha tillitt og de vil ha håp. I krevende perioder og situasjoner vil ikke systemer og strukturer være tilstrekkelig; det trengs tydelige lederskikkelser (Colbjørnsen, 2001:15). Janowitz (1960:48) mente at avklaringer av forventninger ikke bare påvirker hvor hvor hardt medarbeiderne vil stå på. Han mente at det også vil påvirke hva medarbeiderne faktisk bestemmer seg for å gjøre. Fravær av forventningsavklaring vil kunne øke sannsynligheten for at individuelle mål ikke blir i overensstemmelse med organisasjonens mål. Det vil kunne bety at dersom toppledere i Forsvaret ikke klarer å tydeliggjøre mål nedover i organisasjonen vil dette kunne føre til utfordringer i selve gjennomføringen, ved for eksempel omstillinger.

Gjennomsnittskåren for spørsmålsbatteriet **oppfølging** indikerer en svak tendens til at toppledere er mer aktiv i å følge opp sine medarbeidere enn mellomledere. Av resultatene ser også at militære toppledere har høyest gjennomsnittsverdi enn både offentlig og privat sektor..

Janowitz (1960:68) mente at størrelsen på den militære organisasjon og hierarkiets kompleksitet ville gjøre det vanskelig for militære toppledere å følge opp på en tilstrekkelig måte. Det tradisjonelle skillet mellom stab og kommando ville derfor bli mindre synlig. Staben hadde i utgangspunktet en rådgiverrolle til sjefen, men han mente at dette ville bli utvidet til også å følge opp topplerens nærmeste medarbeidere. Resultatet indikerer at undersøkelsen av norske militære ikke stemmer fullt ut med Janowits tanker. Toppledere i Forsvaret prioriterer i stor grad å følge opp og støtte sine ansatte sammenlignet med toppledere i offentlig og privat sektor.

Ser vi nærmere på enkeltpåstandene finner vi interessante forskjeller mellom sektorene. Når det gjelder direkte instruksjon ser vi en tendens til at mellomledere i alle sektorene benytter denne ledelsesformen i betydelig større grad enn toppledere<sup>105</sup>. Vi ser også at en slik ledelsesform er mest i bruk hos ledere i privat sektor. En mulig forklaring kan være at måling av resultatoppnåelsen til ledere i privat sektor ofte gjøres med utgangspunkt i den økonomiske bunnlinjen. Ønske om å oppnå et best mulig resultat vil trolig bidra til at private følger tettere opp for å raskt kunne korrigere kursen ved behov.

Det er stor forskjell mellom militære toppledere og mellomledere. Dette er ikke overraskende, og resultatet kan sies å være i samsvar med hva en forventer av militære ledere på ulike organisasjonsnivå (GML 2005, Wong, Bliese og McGurk 2003). Ledere på lavere nivå forventes å benytte mer direkte lederskap, mens toppledere forventes å benytte indirekte ledelse i større grad. Hovedinntrykket er at militære ledere i liten grad benytter direkte instruksjon sammenlignet med ledere i privat sektor. Her kan en tenke seg at militære ledere gir sine medarbeidere større handlefrihet i løsningen av oppdrag enn det ledere i privat sektor gjør. Imidlertid viser tabellen liten forskjell mellom Forsvaret og offentlig sektor. Disse organisasjonene kjennetegnes ved at regelstyring og prosedyrer er viktige rammebetingelser i fredstid. Dette kan bety at behovet for direkte instruksjon er liten. Bozeman og Rainey (2000) viser til studier som bekrefter at formaliserte prosedyrer reduserer behovet for instruksjon i oppfølgingen.

Resultatene viser at nesten 9 av 10 militære toppledere tar tak i situasjonen når medarbeidere ikke har utført jobben tilfredstillende. Dette gjør de i betydelig større grad sammenlignet med toppledere i offentlig og privat sektor. Samme tendensen ser vi hos mellomlederne. En mulig tolkning kan være at militære ledere er trent med å gripe inn i situasjoner gjennom kombinasjonen av utdanning og erfaring for å kunne lære av situasjonen, og for senere å kunne forbedre prestasjonen. Dette vil være i samsvar med intensjonen til alle de nevnte teoriene i kapittel 2. Huntington (1957) mente også at inngripen både vil sikre læring, men også forhindre uheldige situasjoner. En annen mulig tolkning kan være at toppledere gjennom sin erfaring er trygg på lederrollen, og at de gjennom sin posisjon har autoritet og makt til å handle.

Påstanden ” Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt ” viser samme tendens. Militære toppledere synes å inspirere betydelig mer

---

<sup>105</sup> Samme tendens ser vi hos sivile ledere i Forsvaret. Toppledere skårer 16,7 %, mens mellomledere skårer 31,2 %.

gjennom å tydeliggjøre hva som er viktige bidrag fra den enkelte medarbeider sammenlignet med ledere i privat og offentlig sektor som har tilnærmet samme skåren. Også hos mellomledere ser vi samme tendensen

Resultatene på det totale spørsmålsbatteriet for **tilbakemelding** indikerer at toppledere generelt opplever å få større respons på innsatsen sammenlignet med mellomledere.

Gjennomsnittsverdien viser også at både militære toppledere og mellomledere opplever at de får en betydelig lavere grad av respons enn ledere i offentlig sektor, men spesielt i forhold til privat sektor. Sivile ledere i Forsvaret opplever dette i enda mindre grad enn militære ledere<sup>106</sup>. At militære ledere får mindre respons på jobbutførelsen må kunne sies å være overraskende tatt i betraktning vår kunnskap og erfaring om betydningen av tilbakemelding. Ser vi nærmere på enkeltpåstandene finner vi interessant forskjeller mellom sektorene som trolig kan nyansere inntrykket gjennomsnittsverdien gir.

På påstanden om suksess viser resultatene at toppledere gjennomgående opplever at virksomheten gleder seg over suksess, og andres suksess. Hva så når lederen ikke lykkes? Resultatet viser gjennomgående i alle sektorene at toppledere i mindre grad opplever at overordnede tar initiativ for å finne en løsning når de ikke lykkes i jobben sammenlignet med mellomledere. Funnet er noe overraskende. I relasjon til teorien indikerer dette at toppledere har betydelig mindre mulighet for å lære av sine feil, og til å endre sin atferd sammenlignet med mellomledere. Colbjørnsen m fl (2001) sier at dette kan være en mulig indikasjon på at topplederjobben er en ensom jobb. Dette vil imidlertid være vanskelig å hevde da det ikke er sikkert at respondentene har tolket betydningen av påstanden på denne måten. Topplederne i privat sektor får mest tilbakemelding når de ikke lykkes. I henhold til teorien vil dette bety at de har noe større mulighet for læring enn militære toppledere og toppledere i offentlig sektor som skårer tilnærmet likt.

Forskjellen hos militære ledere på påstanden om å iverksette tiltak når en ikke lykkes er det enkeltresultatet med størst forskjell i oppfatningen mellom de to ledernivåene (differanse på 23 prosent)<sup>107</sup>. I privat sektor er det mindre forskjeller mellom ledernivåene. På den annen side viser resultatene at toppledere i samtlige sektorer opplever en større grad av tilbakemelding fra underordnede enn mellomledere. Også her er variasjonen mellom ledernivåene størst blant militære ledere. Militære toppledere opplever i betydelig større grad

<sup>106</sup> Gjennomsnittsverdien for sivile toppledere i Forsvaret er 10,14 %, mens den for mellomledere er på 8,94 %.

<sup>107</sup> Tendensen er den samme hos sivile ledere i Forsvaret. Mellomledere skårer 13,4 prosent høyere enn toppledere.



enn topplederne i de andre sektorene å få respons fra underordnede. En mulig tolkning av dette kan være at militære toppledere er tryggere på sin rolle, og kanskje derfor i større grad inviterer sine medarbeidere til å gi tilbakemelding på hvordan medarbeiderne oppfatter lederen. Dette indikerer at militære toppledere lærer mer gjennom tilbakemelding fra underordnede enn fra sine overordnede.

Militære ledere opplever i betydelig større grad enn sivile ledere at gode prestasjoner belønnes med opprykk<sup>108</sup>. Samtidig ser vi at privat sektor får belønning gjennom bedre betalt. Det er imidlertid liten forskjell mellom sektorene i påstanden om faktisk belønning er i samsvar med offisiell politikk. En mulig tolkning av dette kan være at toppledere i større grad har fått synlig belønning ved at de faktisk innehar toppstillinger i de ulike sektorene.

Gjennomgangen viste jeg ikke får støtte for antakelsen om at militære ledere får mer tilbakemelding enn sivile ledere. Hypotesen blir derfor svekket.

#### 4.5 Kjønn

Spørsmålet om hvorvidt kvinnelige og mannlige ledere er forskjellig eller ikke, har vært gjenstand for utallige studier (Bass, 1990). Forskningen gir imidlertid ikke noe entydig svar på dette (ibid). Mange av de militære studiene har i hovedsak undersøkt hvordan kvinner aksepteres i Forsvaret. Det har derimot vært få studier som har undersøkt kjønn og militært lederskap (Wong, Bliese og McGurk, 2003:681). Det vil derfor være interessant å undersøke dette nærmere.

Tabell 9: Forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding betinget av kjønn. Alle resultatene vises i vedlegg F.

	Militære		Offentlig		Privat	
Påstander N =	Menn (986)	Kvinner (28)	Menn (523)	Kvinner (250)	Menn (1788)	Kvinner (352)
<b>Forventningsavklaring</b>						
Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb?	30,0	32,1	28,9	27,6	36,9	38,9
<b>Oppfølging (Gjennomsnittskår)</b>	(15,69)	(16,50)	(14,76)	(16,24)	(15,55)	(16,66)
10.2 Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	52,7	75,0	27,1	36,5	31,7	48,4
10.3 Gir detaljert instruks for hvordan de skal gjøre jobbene sine	21,8	7,1	18,6	26,2	35,5	36,7
10.6 Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredsstillende	74,6	82,1	54,0	61,8	65,9	67,4

<sup>108</sup> Blant sivile ledere i Forsvaret skårer toppledere 19,1 prosent høyere enn mellomledere.

<b>Tilbakemelding (Gjennomsnittskår)</b>	(10,53)	(12,40)	(11,33)	11,50)	(12,68)	(13,02)
17.1 Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	64,3	82,1	57,6	53,8	62,3	64,3
17.6 Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	52	75	39,3	45,2	46,8	49,7
17.8 Mine underordnede gir meg ofte tilbakemelding på hvordan jeg fungerer som leder	34,9	57,1	31,7	42	27,5	34,9

Kilde: AFFs Lederundersøkelse 2002 og Forsvarets Lederundersøkelse 2007..

Når det gjelder **forventningsavklaring** viser resultatene i alle sektorene en svak tendens til at kvinner i større grad enn menn opplever å få klare mål fra overordnede. De små forskjellene kan imidlertid tyde på at kjønn i liten grad vil forklare variasjoner på forventningsavklaring. Studier har vist at eventuelle ulikheter mellom menn og kvinner forsvinner ved tiltredelse i lederstillinger (Bass, 1990), således kan en si at funnet understøtter dette. Resultatet kan også sies å støtte opp under Huntington sitt syn om at kjønn vil ha liten betydning for utøvelse av ledelse i den militære profesjon<sup>109</sup>.

Når det gjelder **oppfølging** viser gjennomsnittsverdien en tendens til at kvinnelige følger opp sine medarbeidere i større grad enn menn. Blant de militære utgjør kvinner bare 2,4 prosent, og det vil derfor være vanskelig å kunne fastslå noe eksakt om militære kvinner<sup>110</sup>. På den annen side ser vi de samme hovedtendensene i alle sektorene, (med unntak av enkelte påstander hvor militære avviker fra de øvrige sektorene) noe som kan styrke tendensen også blant de militære.

Kvinner synes å stille gjennomgående mer opp som samtalepartner i private spørsmål sammenlignet med menn. Forskjellene er stor blant militære ledere og ledere i det private. Funnet synes således å være samsvarende med ulike forskningsresultat som viser at kvinner viser større grad av omsorg i lederrollen enn menn (Bass, 1990, Yukl, 2002)<sup>111</sup>.

Resultatene viser også at 8 av 10 kvinnelige militære ledere tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene tilfredsstillende. Tendensen er gjennomgående for alle sektorene<sup>112</sup>, hvorav forskjellen er størst blant militære ledere. Å ta tak når jobben ikke er tilfredsstillende

<sup>109</sup> Den formelle utdannelsen, praktiske erfaringen og de profesjonelle atferdsreglene bidrar til å skape likhet mellom kjønn.

<sup>110</sup> Som nevnt i punkt 5.2 utgjør kvinner kun 2,8 prosent av det totale antallet militære ledere. Den lave prosentandelen kan gjøre det problematisk å si noe generelt om kvinnelige militære ledere i Forsvaret.

<sup>111</sup> Dette i motsetning til de studiene som har vist at det er liten forskjell mellom menn og kvinner i utøvelsen av lederrollen (Bass, 1990).

<sup>112</sup> Samme tendens ser vi hos sivile ledere i Forsvaret, men forskjellen er små.

vil sannsynligvis oppfattes til å være en lite behagelig situasjon for både kvinner og menn. Dersom en vurderer dette til å være en potensiell konfliktsituasjon, kan det være grunn for å hevde at resultatet ikke er i tråd med hva en kan forvente. Resultatet indikerer at kvinnelige ledere fremstår som mer handlingsorienterte. Loden hevder at kvinner legger mindre vekt på handling enn menn, men mer vekt på å ha et godt forhold til andre og tidsaspektet (Hjelmeseth, 1994). Dette skulle bety at en kunne forvente at menn skulle skåre høyere enn kvinner på påstanden. På den annen side, en tolkning kan være at kvinner griper inn når de er misfornøyd med jobbutførelse av hensyn for sine medarbeidere. Ved en slik tolkning vil resultatet være i samsvar med oppfattelsen av kvinner som omsorgspersoner. Dette vil også kunne sies å være i tråd med mål-middel-teorien. Gjennom å ta tak i situasjonen hjelper en også medarbeideren i kunne forbedre seg slik at målet kan nås. Dette viser at det kan være mange mulige tolkninger av påstanden, noe som også kan ha påvirket hvordan lederne har svart.

Militære avviker fra de øvrige sektorene når det gjelder å gi detaljerte instruksjoner for jobbutførelsen. I offentlig og privat sektor skårer kvinner høyere enn menn, mens blant de militære skårer menn betydelig høyere enn kvinner. En annen mulig forklaring kan være at kvinner i større grad vektlegger et fellesskap hvor en gjennom samarbeid enes om hva som skal gjøres. Resultatet kan også være en indikasjon på at kvinner har større tiltro til at undergitte har evne til å løse oppgavene gjennom praktisering av intensjonsbasert ledelse.

Gjennomsnittsskåren for **tilbakemelding** viser en svak tendens til at kvinner får mer tilbakemelding på jobbutførelsen enn menn. Kvinnelige militære ledere skårer betydelig høyere enn sine mannlige kollegaer på samtlige av påstandene i tabellen. I offentlig og privat sektor er det imidlertid små kjønnsforskjeller.

8 av 10 militære kvinnelige ledere opplever at de blir verdsatt av sine overordnede. En mulig forklaring kan være at det er stor oppmerksomhet på kvinner. Både i forhold til å øke den generelle kvinneandelen, og for å motivere for å få flere kvinner i lederstillinger.

En interessant forskjell er at militære kvinner i mye større grad enn militære menn opplever at karrieremuligheter avhenger av om en lykkes i jobben i jobben eller ikke<sup>113</sup>. Dette er den påstanden med størst forskjell mellom kvinner og menns oppfatninger i Forsvarets lederundersøkelse. En grunn til dette kan være at kvinnelige militære ledere er sterkt

---

<sup>113</sup> Denne tendensen ser vi også hos sivile ledere i Forsvaret. Kvinner skårer 42,3 prosent, mens menn skårer 28,3 prosent.

underrepresentert, og med dette veldig synlig i organisasjonen. Dette kan bidra til en bevissthet om at forfremmelse skal være et resultat av gode prestasjoner, og ikke av at de er kvinner. Dette kan om mulig understøttes med resultater fra AFFs lederundersøkelse i 1999. 4 av 10 ledere mente den gang at kvinnelige ledere må være dyktigere enn en mannlig leder for å nå like langt (Colbjørnsen m fl, 2001)<sup>114</sup>.

Militære kvinner opplever også i betydelig større grad enn menn at underordnede gir tilbakemelding på hvordan de fungerer som ledere. En grunn til dette kan være at kvinnelige ledere i sitt eget arbeidsmiljø er i stand til å hjelpe medarbeidere til å kommunisere mer effektivt ved å ta hensyn til deres følelser og skape et gunstig klima for en åpen tankeutveksling (Hjelmeseth, 1994:30). Dette kan kanskje bidra til å etablere et tillitsforhold som gjør det enklere for underordnede å gi tilbakemelding.

Resultatene viser en svak tendens til at kvinner opplever målene til å være mer tydelig, følger i sterkere grad opp sine medarbeidere og får mest tilbakemelding på arbeidsprestasjonen.

#### 4.6 Evaluering<sup>115</sup>

Å evaluere arbeidsprestasjonen er viktig både for å kunne si noe om hvorvidt vi har nådd fastsatte mål, og for å kunne gi konstruktiv tilbakemelding. Forskning viser at dersom det er vanskelig å evaluere innsatsen til medarbeiderne, vil dette påvirke fastsettelsen av klare mål og muligheten for å gi respons på innsatsen. Før jeg ser på sammenhengen mellom forventningsavklaring og tilbakemelding betinget av evaluering, ønsker jeg først å presentere en tabell som viser om lederne i de ulike sektorene mener det er lett for deres overordnede å vurdere innsatsen de har gjort.

Tabell 10: Lederes opplevelse av overordnedes mulighet til å vurdere egen jobb.

Spørsmål N =		Forsvaret		AFF	
		Militær (537)	Sivil (94)	Offentlig (396)	Privat (1378-1385)
Er det lett for dine overordnede å bedømme hvorvidt du gjør en god eller dårlig jobb som leder?	Ja	52,9	52,5	50,6	64,1

Kilde: AFFs Lederundersøkelse 2002 og Forsvarets Lederundersøkelse 2007.

<sup>114</sup> Påstanden "En kvinnelig leder må være dyktigere enn en mannlig leder for å nå like langt" ble ikke benyttet i Forsvarets lederundersøkelse, men i AFFs undersøkelse av 1999. 43 % av alle lederne mener utsagnet stemmer meget godt eller godt med eget syn og egne erfaringer, 38% av de mannlige og 58% av de kvinnelige (Colbjørnsen m fl, 2001:128).

<sup>115</sup> Jeg velger ikke å presentere sammenhengen mellom oppfølging og evaluering. Dette da jeg mener det er mindre interessant grunnet retningen på spørsmålsformulering. Ref fotnote 2. Resultatene vises i vedlegg F.

Resultatene indikerer at både i Forsvaret og i offentlig sektor mener halvparten at overordnede kan evaluere egen prestasjon. Dette er likevel atskillig lavere enn i privat sektor hvor 6 av 10 mener det samme. Resultatet bekrefter dermed tidligere forskning som sier at målene i privat sektor er mer konkrete, og dermed mer målbare (Rainey og Bozemann, 2000). Vi så også i punkt 3.11 at lederne i det private i større grad opplevde å ha tydeligere mål fra sine overordnede. Resultatet synes derfor både å være i overensstemmelse med teorien, og med resultatet fra forventningsavklaring. Antakelsen om at militære ledere har større tiltro til overordnedes mulighet til å evaluere innsatsen sammenlignet med sivile ledere blir med dette svekket.

I neste tabell presenteres sammenhengen mellom forventningsavklaring og tilbakemelding opp mot spørsmålet ”Er det lett for dine overordnede å bedømme hvorvidt du gjør en god eller dårlig jobb som leder?” Tabellen må leses fra nei til ja for å kunne vurdere om det er et mønster.

Tabell 11: MEGET GOD eller GOD forventningsavklaring og tilbakemelding betinget av hvor lett det er å VURDERE medarbeiderens innsats. Prosentandel. Alle resultatene vises i vedlegg F.

N=	Militære ledere			Offentlig			Privat		
	Nei	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja
	80	398	537	41	345	396	110	658	1378
<b>Forventningsavklaring</b> <sup>116</sup>									
Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb	2,5	22,6	39,7	7,3	14,4	42,9	11,6	22,9	45,9
<b>Tilbakemelding</b> <sup>117</sup>									
1. Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	23,8	59,5	74,8	29,3	45,6	69,5	15,1	51,3	71,5
3. Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	12,6	18,1	27,9	7,3	11,0	29,3	8,0	17,0	31,0
4. Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	1,3	0,5	2,2	2,4	8,4	16,4	24,1	31,1	41,1
5. Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen	10,0	8,5	8,4	7,3	6,1	9,3	18,0	15,3	20,3

<sup>116</sup> Vurderer spørsmålet om forventningsavklaring opp mot spørsmålet ”Er det lett for dine overordnede å bedømme hvorvidt du gjør en god eller dårlig jobb som leder?”. Tabellen viser prosentandelen som har svart ”ja”. Svaralternativene på begge spørsmålene er ”ja”, ”delvis” og ”nei”.

<sup>117</sup> Her vurderer jeg de ulike påstandene i tilbakemelding opp mot spørsmålet ”Er det lett for dine overordnede å bedømme hvorvidt du gjør en god eller dårlig jobb som leder?”. Tabellen viser prosentandelene som har svart ”stemmer meget godt” og ”stemmer ganske godt”. Svaralternativet på tilbakemelding i sin helhet er ”stemmer meget godt” ”stemmer ganske godt”, ”stemmer litt”, ”stemmer ikke” og ”kan ikke svare”.

.6. Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	36,3	49,8	57,4	35,0	36,1	46,4	36,9	41,6	51,0
9. Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	12,6	24,2	21,6	19,5	30,6	44,1	19,4	27,1	40,9

Kilde: Lederundersøkelsene for Forsvaret 2007 og AFF 2002.

For **forventningsavklaring** viser tabellen er tydelig tendens til at forventningsavklaring øker jo lettere det er for overordnede å vurdere medarbeidernes jobbprestasjon. Dette er gjennomgående for alle sektorene. Det er liten forskjell i økningen fra nei til ja mellom sektorene, men en ørliten tendens om at betydningen er litt større blant militære ledere. Resultatet synes å være helt i overensstemmelse med teorien og forskningen om betydningen av å evaluere for å kunne sette tydelige mål.

For **tilbakemelding** ser vi en sterk tendens til overordnede vil gi mer anerkjennelse til medarbeiderene jo bedre mulighet vedkommende har for å bedømme innsatsen. Samme tendens ser vi i påstand 3. Dersom lederen har mulighet for å evaluere medarbeiderens prestasjon, vil det være lettere å ta tak i situasjonen når det kreves. Betydningen er litt svakere hos militære ledere sammenlignet med de øvrige sektorene, men forskjellen er ikke dramatisk.

Tendensen til å få belønning gjennom bedre betalt er tydelig for offentlig og privat sektor. For militære ledere derimot fremkommer ikke samme tendensen. Det vil bety at militære ledere i liten grad opplever at bedre lønn er betinget av hvor lett det er for overordnede å bedømme innsatsen. Som nevnt tidligere viser forskningen at ledere i offentlig sektor i liten grad opplever at de har tilstrekkelig fullmakten til å gi høyere lønn til sine medarbeidere (Bozeman og Rainey, 2000). En mulig tolkning av resultatet for de militære kan være at lønn i stor grad henger sammen med grad. Dette betyr at lønnsøkning i all hovedsak skjer ved tilstedelse i ny stilling og eventuelt ved opprykk. Resultatet for de militære lederne er således ikke særlig overraskende.

Det er også interessant å registrere at frykten for å bli satt på sidelinjen ikke synes å avhenge av hvor enkelt overordnede kan vurdere jobbprestasjonen. Verken hos private eller sivile ledere finner vi en klar tendens til en slik sammenheng. Hos militære ledere kan vi imidlertid finne en ørliten nedadgående tendens. Dette betyr at redselen for å bli satt på sidelinjen faktisk blir mindre jo lettere det er for overordnede å evaluere om medarbeideren har gjort en god eller dårlig jobb.

Militære ledere viser derimot en klar tydelig tendens om at muligheten for opprykk øker betydelig jo større mulighet overordnede har for å bedømme om en har gjort en god jobb eller ikke. Samme tendensen ser vi også i privat og offentlig sektor. Betydningen av kunne evaluere medarbeiderne i forbindelse med opprykk er imidlertid større i Forsvaret enn i de to øvrige sektorene.

Tabellen viser også at ledernes forståelse om at det er samsvar mellom det som faktisk belønnes og virksomhetens mål øker betydelig jo større mulighet overordnede har for å evaluere arbeidsprestasjon. Tendensen er sterk i alle sektorene, med en liten fordel til offentlig sektor. Mål-middel-teorien redegjør for at dersom det er avklart hvilke målekriterier som innsatsen vil bli bedømt ut fra i forventningsavklaringen, vil dette øke forståelsen for den tilbakemeldingen som gis. Resultatet synes derfor å være i overensstemmelse med teorien.

#### 4.7 Oppsummering av den bivariate analysen

Jeg har i dette kapittelet presentert og tolket resultatene fra lederundersøkelsen.

Hovedinntrykket er at det synes å være lite spor av noe av det militære særpreget som Huntington forfektet tidlig på slutten av 50-tallet. Derimot tyder resultatene på en støtte for Janowitz ideer om at militære ledere blir mer lik sivile ledere.

Når det gjelder forventningsavklaring opplever militære ledere målene som uklare, og kun et mindretall opplever å ha klare krav til ledelse og resultatoppnåelse. Privat sektor opplever dette i noe høyere grad, men forskjellen er ikke betydelig.

Resultatene for oppfølging viser at militære ledere i stor grad prioriterer å følge opp sine medarbeidere. Gjennomsnittskåren viser imidlertid ingen forskjell til privat sektor. Imidlertid vektlegger militære toppler oppfølging i større grad enn andre toppler. De skiller seg spesielt ut ved at de i liten grad bruker direkte lederskap, tar tak når jobben ikke utføres tilfredstillende og inspirerer sine medarbeidere gjennom å vise til organisasjonens høyere mål.

Forsvarets ledere synes å få mindre tilbakemelding på jobbutførelsen sammenlignet med ledere i offentlig og privat sektor. Spesielt overraskende er det at så få opplever at det blir tatt tak i problemene når de ikke lykkes, men forskjellen til privat sektor som opplever dette i større grad er liten. Hos topplerne ser vi samme resultat. Militære er lavere enn de to andre sektorene, men de skiller seg likebeø ut på spesielt to områder. De belønnes i større grad med opprykk når de lykkes, og får større respons fra sine underordnede.

Militære ledere opplever i mindre grad samsvar mellom faktisk belønning og offisiell politikk sammenlignet med offentlige og private virksomheter. Ledernivå viser imidlertid liten forskjell mellom militære toppledere og de andre topplederne. Militære mellomlederne er imidlertid de som i minst grad opplever at det er samsvar.

Resultatet for kjønn indikerer i henhold til gjennomsnittsverdien samme resultat som for sektor, privat sektor skårer høyere. Resultatet for evaluering viste en klar tendens om at jo lettere det er for overordnede å bedømme jobbprestasjonen til medarbeideren jo mer forventningsavklaring vil de oppleve å få. Med få unntak viste resultatene samme tendens for tilbakemelding.

I neste kapittel skal jeg benytte regresjonsanalyse for å studere forskjellene mellom sektorene nærmere. Oppfølging omhandles ikke i regresjonsanalysen. Spørsmålsbatteriet uttrykker ledernes egenrapportering av hvordan de gir oppfølging til sine medarbeidere. Dette i motsetning til forventningsavklaring og tilbakemelding som gir svar på hvordan lederne opplever å ha fått klare mål, og respons på jobbutførelsen. I tillegg ønsker jeg også å undersøke nærmere om hvorfor militære ledere synes å oppleve et større avvik mellom offisiell politikk og faktisk belønning enn offentlig og privat sektor.



## 5 Regresjonsanalyse<sup>118</sup>

### 5.1 Innledning

For å finne ut om de sammenhengene jeg fant i forrige kapittel kan være med å forklare hvorfor offiserer synes å oppleve en lavere grad av forventningsavklaring og tilbakemelding enn spesielt ledere i privat sektor, skal jeg nå benytte multivariate regresjonsanalyser. Jeg vil derfor med større sikkerhet kunne si om forventningsavklaring og tilbakemelding påvirkes av kontrollvariablene i analysemodellen, og eventuelt med hvilken effekt. Jeg vil også få en sterkere test av enkelte av hypotesene som ble framsatt i kapittel 2. Regresjonsanalysene gjøres gjennom bruk av følgende 5 modeller:

- Modell 1: Direkte effekt mellom sektor og forventningsavklaring og tilbakemelding<sup>119</sup>.
- Modell 2: Inkluderer de bakenforliggende variablene kjønn, alder og utdanning.
- Modell 3: Inkluderer den mellomliggende variabelen ledernivå.
- Modell 4: Inkluderer den mellomliggende variabelen evaluering.
- Modell 5: Inkluderer samspillsvariabel (alder og ledernivå).

I tillegg ønsker jeg å undersøke enkeltpåstanden ”Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk” for å finne ut hvilke forklaringsvariabler som påvirker påstanden. Denne regresjonsanalysen gjøres gjennom bruk av modellene 1-4 som er nevnt over.

<sup>118</sup> Det er to problemer ved å benytte en ordinær, lineær regresjonsmodell når avhengig variabel er på nominalt eller ordinalt målenivå. For det første kan predikerte sannsynligheter falle utenfor intervallet mellom null og en. For det andre forutsetter regresjonsanalyse at restleddet er såkalt homoskedastisk, dvs. det har konstant spredning uavhengig av verdi på avhengig variabel, og denne forutsetningen er normalt ikke oppfylt når avhengig variabel er på nominal- eller ordinalnivå. Når jeg likevel har valgt å benytte den vanlige regresjonsmodellen er det fordi dette letter tolkningen av resultatene sammenlignet med alternative analysemodeller (eks. logistisk regresjon, probitregresjon). Signifikanstestene gir nesten alltid samme resultat med lineær regresjon som med de alternative analysemetodene.

<sup>119</sup> I regresjonen er tilbakemelding en additiv samleindeks som består av alle de ni påstandene i spørsmålsbatteriet som måler tilbakemelding. To av påstandene viste en faktorskår under 0,3, og at de korrelerte i mindre grad med hverandre enn resten av påstandene (Se vedlegg E). Dette var påstandene ”Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt” og ”Dersom jeg ikke møter mine overordnede forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen”. Jeg valgte likevel å ta de med i den additive indeksen da påstandene i henhold til teorien er vanlige reaksjoner (belønninger) på medarbeidernes prestasjon og atferd. En annen grunn til at jeg velger å inkludere påstandene er at de er testet i to store lederundersøkelser i regi av AFF. Jeg vil derfor kunne anta at det er foretatt nøye vurderinger og avveininger om de faktisk målte tilbakemelding før påstandene ble inkludert i spørsmålsbatteriet. Jeg velger likevel å kjøre regresjon på de tre enkeltpåstandene for å se om forklaringsvariablene slår forholdsvis likt ut som for den additive indeksen. Resultatene for de regresjonene fremkommer som vedlegg G. De vil ikke bli kommentert ytterligere resultatene viste at effekten for sektorene holder seg signifikant gjennom alle modellene.

## 5.2 Analyse av forventningsavklaring<sup>120</sup>

Regresjonen indikerer i modell 1 at opplevd forventningsavklaring er høyest hos ledere i privat sektor. Sammenhengen er statistisk utsagnskraftig og i samsvar med den bivariate analysen<sup>121</sup>. Regresjonen viser også en svak tendens til at offiserer opplever sine overordnede som mindre tydelige enn offentlig sektor. Dette er motsatt av hva jeg fant i den deskriptive statistikken<sup>122</sup>. Grunnen til forskjellen kan skyldes at sammenhengen ikke er signifikant. Det innebærer at jeg ikke kan hevde at det er forskjell mellom offiserer og offentlig sektor i opplevd forventningsavklaring. Av denne grunn er det trolig også mindre interessant om fortegnet er negativt eller positivt. Regresjonen viser at også at sivile ledere er de som i lavest grad opplever at overordnede uttrykker tydelige forventninger om hva som kreves for å gjøre en god jobb. Hypotesen om at offiserer opplever en høyere grad av forventningsavklaring enn sivile ledere blir med dette avkreftet.

Tabell 12: Forventningsavklaring betinget av uavhengige variabler. Tabellen gjengir B-verdier<sup>123</sup>, mens t-verdier står i parentes.

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Konstant	,52*** (44,83)	,63*** (19,45)	,65*** (17,93)	,78*** (21,93)
Sivile ledere i F <sup>124</sup>	-,072* (-2,39)	-,05 (-1,70)	-,05 (-1,66)	-,04 (-1,39)
Offentlig sektor <sup>125</sup>	,009 (,52)	,017 (,92)	,015 (,80)	,012 (,685)
Privat sektor <sup>126</sup>	,056*** (3,96)	,074*** (5,04)	,070*** (4,69)	,047** (3,25)
Alder (Kontinuerlig)		-,002** (-3,46)	-,003*** (-3,57)	-,003*** (-4,48)
Kjønn (0=mann, 1=kvinne).		,001 (,044)	,003 (,173)	-,001 (-,055)
Utdanningsnivå (0=høy utd, 1= lav utd)		-,062*** (-4,52)	-,059*** (-4,23)	-,06*** (-4,95)
Ledernivå (0=Toppleder, 1=mellomleder)			-,019 (-1,31)	-,03** (-2,17)
Vanskelig å evaluere (0=Ingen evaluering, 1=vanskelig å evaluere)				-,40*** (-17,04)
Delvis lett å evaluere (0=Ingen evaluering, 1=delvis lett å evaluere)				-,16*** (-13,42)

Multivariat regresjonsanalyse. Signifikansnivå<sup>127</sup>: \*= $p < 0,05$ , \*\*= $p < 0,01$ , \*\*\*= $p < 0,001$

<sup>120</sup> Forventningsavklaring er kodet som følger: 0=Nei, 0,5=Delvis, 1=Ja

<sup>121</sup> Statistisk utsagnskraft betyr at det er en sannsynlighet for at det er en sammenheng mellom variablene, og at denne ikke skyldes tilfeldigheter.

<sup>122</sup> I den deskriptive statistikken viste resultatene at militære ledere hadde en skår på 30 prosent, mens ledere i offentlig sektor hadde en skår på 28,9 prosent.

<sup>123</sup> B-verdien viser hvor mye den avhengige variabelen endres når en uavhengig variabel endres og de andre variablene holdes konstant (Christophersen, 2006:157).

<sup>124</sup> 0=alle ledere utenom sivile i Forsvaret, 1= sivile ledere i Forsvaret

<sup>125</sup> 0=alle ledere utenom offentlig sektor, 1= ledere i offentlig sektor

<sup>126</sup> 0=alle ledere utenom privat sektor, 1= ledere i privat sektor

<sup>127</sup> Signifikansnivået sier noe om hvor sikre vi ønsker å være når vi generaliserer (Jacobsen, 2001:344).

Hovedinntrykket av tabellen er at effekten av sektor holder seg tilnærmet uendret fra modell 1 til modell 5 tiltross for inkludering av de ulike variabelene. Dette indikerer at årsaken for at militære ledere opplever en lavere grad av forventningsavklaring kan forklares med en direkte effekt mellom sektor og forventningsavklaring.

I modell 2 inkluderes de bakenforliggende variabelene hvor alder og utdanningsnivå er statistisk utsagnskraftig. De vil dermed kunne forklare graden av forventningsavklaring. Regresjonen viser at opplevd forventningsavklaring øker med lavere alder. Dette indikerer at yngre lederne oppfatter sine overordnede til å være mer tydelige på hva som kreves for å gjøre en god jobb enn eldre ledere. Den substansielle betydningen av alder er imidlertid veldig liten, og det er derfor lite sannsynlig for at alder har noen betydningsfull effekt på forventningsavklaring.

Ledere med universitet- og høyskoleutdanning opplever en høyere grad av forventningsavklaring sammenlignet med ledere med grunn-, videregående-, fag- og yrkesskole. Den substansielle effekten av utdanning er svak, og antas derfor ikke til å ha substansiell effekt.

Regresjonen bekrefter også den bivariate analysen om at kvinnelige ledere opplever en høyere grad av forventningsavklaring sammenlignet med mannlige ledere. Kjønn er imidlertid ikke statistisk utsagnskraftig, og det er liten sannsynlighet for at kjønn vil ha en forklaringseffekt.

Modell tre viser en svak tendens til at topplerne opplever en høyere grad av forventningsavklaring sammenlignet med mellomledere. Forskjellen er ikke statistisk utsagnskraftig, og vi kan derfor ikke hevde at det er noen forskjell mellom toppler og mellomleder i opplevd forventningsavklaring. Den substansielle effekten gir også en indikasjon på at ledernivå har liten effekt på forventningsavklaring.

I modell fire inkluderes de mellomliggende variablene vanskelig å bedømme og delvis lett å bedømme som begge er statistisk utsagnskraftig. Resultatene indikerer at når det er vanskelig å bedømme om det er gjort en god eller dårlig jobb, opplever lederne en mindre grad av forventningsavklaring. Når det er delvis lett å bedømme innsatsen får lederne vil lederne mindre forventningsavklaring. Den substansielle effekten viser imidlertid at variablene vil ha mindre effekt på forventningsavklaring.

### 5.3 Analyse av tilbakemelding<sup>128</sup>

I modell 1 ser vi den samme effekten som i den deskriptive statistikken, nemlig at det er ledere i privat sektor som opplever å få mest respons på hvor godt de gjør jobben sin.

Regresjonen viser også at offiserer opplever å få mindre tilbakemelding enn ledere i offentlig sektor, men mer enn sivile ledere i Forsvaret. Sammenhengene er statistisk utsagnskraftig for alle sektorene. Hypotesen om at militære ledere opplever en høyere grad av tilbakemelding enn sivile ledere må med dette forkastes.

Tabell 13: Indeks for tilbakemelding betinget av uavhengige variabler. Tabellen gjengir B-verdier, mens t-verdier står i parentes.

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Konstant	10,58*** (71,52)	11,52*** (27,11)	13,02*** (27,64)	14,55*** (31,64)
Sivile ledere i F	-1,57*** (-3,97)	-1,24** (-3,12)	-1,14** (2,90)	-1,11** (-2,94)
Offentlig sektor	,78*** (3,44)	,83*** (3,59)	,69** (2,98)	,72** (3,42)
Privat sektor	2,12*** (11,78)	2,46*** (13,22)	2,24*** (11,94)	1,97*** (10,93)
Alder (Kontinuerlig variabel)		-,01* (-1,99)	-,02** (-2,91)	,03*** (-4,15)
Kjønn (0=mann, 1=kvinne).		,27 (1,26)	,36 (1,66)	,28 (1,36)
Utdanningsnivå (0=høy utd, 1= lav utd)		-1,41*** (-7,92)	-1,21*** (-6,78)	-1,39*** (-8,10)
Ledernivå (0=Toppleder, 1=mellomleder)			-1,33*** (-7,21)	-1,27*** (-7,20)
Vanskelig å evaluere (0=Ingen evaluering, 1=vanskelig å evaluere)				-3,81*** -11,34
Delvis lett å evaluere (0=Ingen evaluering, 1=delvis lett å evaluere)				-2,19*** (-14,56)

Multivariat regresjonsanalyse. Signifikansnivå: \*=p<0,05, \*\*=p<0,01, \*\*\*=p<0,001

Hovedinntrykket av tabellen er at effekten av sektor ikke endres så veldig mye når de ulike variablene inkluderes i modellen. Dette indikerer at årsaken for at militære ledere opplever en lavere grad av tilbakemelding kan forklares med at det er en direkte effekt mellom sektor og forventingsavklaring

Modell 2 viser at alder og utdanningsnivå er statistisk utsagnskraftig, mens kjønn ikke er det. Opplevd tilbakemelding reduseres med økende alder. Regresjonen viser altså en tendens til at yngre ledere i større grad enn sine eldre kollegaer opplever å få tilbakemelding på hvor godt de gjør jobben sin. Den statistiske utsagnskraften og den substansielle effekten indikerer en svak sammenheng, og at den betydningsfulle effekten av alder er liten.

<sup>128</sup> Indeksen tilbakemelding er kodet som følger: 0=Stemmer ikke, 1=Stemmer litt, 2=Stemmer ganske godt, 3=stemmer meget godt.

Regresjonen viser at de med lavere utdanning får mindre tilbakemelding. Dette innebærer at ledere med universitet- og høyskoleutdanning opplever en større grad av tilbakemelding enn ledere med grunn-, videregående-, yrkes og fagskole. Den substansielle effekten indikerer at utdanningsnivå vil ha en betydningsfull effekt på tilbakemelding.

Regresjonen viser også at *kvinnelige* ledere synes å få mer respons på innsatsen enn mannlige ledere. Manglende statistisk utsagnskraft betyr at vi ikke kan si at det er en sammenheng mellom kjønn og opplevd tilbakemelding.

Modell tre viser at toppledere opplever en større grad av tilbakemelding på jobbprestasjonen enn mellomledere og at den er statistisk utsagnskraftig. Den substansielle effekten indikerer at ledernivå vil ha stor effekt på tilbakemelding.

Modell fire viser at variablene vanskelig å bedømme og delvis lett å bedømme er begge statistisk utsagnskraftig. Resultatene indikerer at når det er vanskelig å bedømme om det er gjort en god eller dårlig jobb, får lederne mindre tilbakemelding. Ved delvis lett å bedømme vil lederne få mindre respons på jobbutførelsen. Den substansielle effekten viser at begge variablene vil ha en betydelig effekt på tilbakemelding.

#### 5.4 Analyse av påstanden ”Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk” <sup>129</sup>

Regresjonsanalysen i modell 1 indikerer at offiserer i mindre grad enn både offentlig og privat sektor opplever at det er samsvar mellom offisiell politikk og det som faktisk belønnes. Sivile ledere opplever dette i enda mindre grad. Forskjellen er signifikant for alle sektorene.

Resultatet tyder også på at privat sektor opplever en litt høyere grad av samsvar sammenlignet med offentlig sektor. Dette er ikke i samsvar med den deskriptive statistikken som viste at offentlig sektor skåret høyere<sup>130</sup>. En mulig forklaring på dette kan være at svaralternativet ”Kan ikke svare” ikke er inkludert i regresjonen<sup>131</sup>. Dette kan føre til en endring av hvilke sektor som tilsynelatende kommer best ut. Resultatene indikerer dog at det er liten forskjell mellom de to sektorene. Hypotesen om at private ledere opplever en større grad av samsvar mellom offisielle politikk og faktisk belønning enn øvrige sektorer blir med dette bekreftet.

<sup>129</sup> Påstanden er kodet som følger: 0=Stemmer ikke, 1=Stemmer litt, 2=Stemmer ganske godt, 3=stemmer meget godt.

<sup>130</sup> Av offentlig sektor skåret 37,2 prosent stemmer meget godt og stemmer ganske godt, mens tilsvarende i privat sektor er 35,5 prosent.

<sup>131</sup> For privat sektor utgjør dette 16,3 prosent av totalen på 2178 respondenter. For offentlig sektor utgjør dette 12,6 prosent av totalen på 792 respondenter.

Tabell 14: Faktisk belønning og offisiell politikk betinget av uavhengige variabler. Tabellen gjengir B-verdier, mens t-verdier står i parentes.

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Konstant	1,13 (39,67)	1,13*** (13,91)	,138*** (15,32)	1,55*** (17,02)
Sivile ledere i F	-,29*** (-3,92)	-,24** (-3,30)	-,22** (-3,11)	-,22** (-3,02)
Offentlig sektor	,151*** (3,51)	,18*** (4,01)	,15** (3,44)	,15*** (3,54)
Privat sektor	,156*** (4,48)	,22*** (6,35)	,18*** (5,12)	,16*** (4,46)
Alder (Kontinuerlig variabel)		,001 (,38)	-,001 (-,44)	-,002 (-1,02)
Kjønn (0=mann, 1=kvinne)		-,11** (-2,71)	-,09* (-2,23)	-,10* (-2,46)
Utdanningsnivå (0=høy utd, 1= lav utd)		-,22*** (-6,65)	-,19*** (5,72)	-,21*** (-6,29)
Ledernivå (0=Toppleder, 1=mellomleder)			-,21*** (-6,32)	-,22*** (-6,41)
Vanskelig å evaluere (0=Ingen evaluering, 1=vanskelig å evaluere)				-,44*** (-6,79)
Delvis lett å evaluere (0=Ingen evaluering, 1=delvis lett å evaluere)				-,23*** (-7,82)

Multivariat regresjonsanalyse. Signifikansnivå: \*=p<0,05, \*\*=p<0,01, \*\*\*=p<0,001

Hovedinntrykket av tabellen er at effekten av sektor ikke endres så veldig mye når de ulike variablene inkluderes i modellen. Dette indikerer at årsaken for at militære ledere opplever en lavere grad av samsvar mellom faktisk belønning og offisiell politikk kan forklares med den direkte effekten mellom sektor og forventingsavklaring

Modell 2 bekrefter den bivariate analysen ved at eldre ledere, mannlige ledere og ledere med lengre utdanning opplever en høyere grad av samsvar mellom faktisk belønning og offisiell politikk. Utdanningsnivå og kjønn er statistisk utsagnskraftig. Den substansielle effekten indikerer imidlertid at den betydningsfulle effekten på påstanden vil være liten, men at utdanning vil ha noe større effekt enn kjønn. Alder er ikke statistisk utsagnskraftig og en kan derfor ikke hevde at det har en sammenheng med påstanden.

Modell 3 viser at toppledere opplever en større grad av samsvar mellom offisiell politikk og belønning enn mellomledere, noe som bekrefter den bivariate analysen. Selv om variabelen er statistisk utsagnskraftig, tyder den substansielle effekten på at ledernivå vil ha mindre betydning på den avhengige variabelen.

Modell fire viser at variablene vanskelig å bedømme og delvis lett å bedømme er begge statistisk utsagnskraftig. Resultatene indikerer at når det er vanskelig å bedømme om det er gjort en god eller dårlig jobb, vil lederne synes at det er mindre samsvar mellom det

som belønnes og det som lederne mener de burde hatt som belønning. Ved delvis lett å bedømme vil lederne oppleve at det er avvik mellom liv og lære. Den substansielle effekten viser imidlertid at ingen av variablene vil ha en betydningsfull effekt på tilbakemelding..

### 5.5 Oppsummering av regresjonsanalysen

I dette kapitlet har jeg gjennomført multivariate regresjonanalyser av de avhengige variablene forventningsavklaring og tilbakemelding samt fire enkeltpåstander. Effekten mellom de ulike sektorene og de avhengige variablene er dermed blitt kontrollert for bakenforliggende og mellomliggende forklaringsvariabler.

Regresjonene for forventningsavklaring og tilbakemelding viste at effekten av sektor holdt seg tilnærmet like sterk fra modell en til modell fem. Det at offiserer opplever en lavere grad av forventningsavklaring og tilbakemelding synes derfor ikke å skyldes bakenforliggende eller mellomliggende variabelene, men en direkte effekt av sektor. Regresjonen har likevel vist at lavere alder, høyere utdanning, at lederen er toppleder og at det er mulig å evaluere jobbutførelsen har en positiv effekt. Kjønn derimot synes ikke å ha noen selvstendig effekt på verken forventningsavklaring eller tilbakemelding.

Regresjon for påstanden ”Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk” viste også at effekten av sektor i stor grad holdt seg uendret fra modell en til modell fem. Det at offiserer opplever en lavere grad av samsvar synes derfor ikke å skyldes bakenforliggende eller mellomliggende variabelene, men en direkte effekt av sektor. Regresjonen har likevel vist at universitet- og høyskoleutdanning, at lederen er kvinne, at lederen er toppleder og mulighet for å evaluere ytelsen har en positiv effekt på påstanden. Alder synes imidlertid ikke å ha noen selvstendig effekt på verken på påstanden.

## 6 Oppsummering og konklusjon

Jeg har i denne oppgaven sammenlignet militære ledere med sivile ledere, det vil si ledere i annen offentlig sektor, ledere i privat sektor og sivile ledere i Forsvaret. Problemstillingen som jeg ønsket å besvare var: ”Er militære ledere mer tydelig i sitt lederskap enn sivile ledere? Tydelig er i oppgaven forstått til å være i hvilken grad lederne opplever at de får forventningsavklaring og tilbakemelding samt gir oppfølging til sine medarbeidere.

Bakgrunnsrammen for oppgaven har vært Huntington som på den ene siden hevder at ulike særpreg skiller militær ledelse fra sivil ledelse, og Janowitz som på de andre side argumenterer for at militær ledelse blir mer lik sivil ledelse.

Ut fra den teoretiske gjennomgangen fremsatte jeg to konkurrerende hovedhypoteser. I den bivariate analysen og regresjonsanalysen er det fremkommet mange funn som enten har bekreftet eller avkreftet hypotesene. Dette kan oppsummeres som følger:

Tabell 15: Oppsummering av bekreftede og avkreftede hypoteser.

<b>Hypotese 1:</b> Militære ledere har en høyere grad av forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding enn sivile ledere	Avkreftet
1.2 Militære ledere, sammenlignet med sivile ledere, tar i større grad initiativ for å ta tak i problemene når medarbeidere ikke lykkes	Avkreftet
1.3 Toppledere opplever en større grad av forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding sammenlignet med mellomledere.	Delvis Avkreftet
1.4 Militære ledere har større tiltro til at det er mulig for deres overordnede å evaluere innsatsen sammenlignet med sivile ledere.	Avkreftet
<b>Hypotese 2:</b> Det er ingen forskjeller/små forskjeller i forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding mellom militære ledere og sivile ledere	Bekreftet
2.1 Ledere i privat sektor opplever større grad av samsvar mellom hva som faktisk belønnes og offisiell politikk enn øvrige sektorer.	Bekreftet
2 Ledere i det private føler seg mer utsatt for å bli satt på sidelinjen hvis de ikke lykkes i jobben enn militære ledere og ledere i offentlig sektor.	Bekreftet

Mine funn ga ikke støtte til å hevde at militære ledere er tydeligere i utøvelsen av lederskapet sammenlignet med sivile ledere. Dette betyr imidlertid ikke at militære ledere er mindre tydelig i sitt lederskap. Hovedfunnene i undersøkelsen viste at:

- Det er overraskende små forskjeller mellom militære og sivile sektor. Resultatene viste at militære ledere skiller seg lite fra sivile ledere når det gjelder forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding. Funnene indikerer med dette lite antydning til en særegen ”militær ledelseskultur”.



- Toppledere i Forsvaret er de som i størst grad vektlegger oppfølging av medarbeidere. De skiller seg spesielt ut ved at i stor grad tar tak når jobben ikke er utført tilfredstillende, samt at de inspirerer medarbeiderne ved å synliggjøre hvordan de bidrar til organisasjonens overordnede mål. I tillegg gir de betydelig større frihet til sine underordnede i løsning av tildelte oppdrag sammenlignet med toppledere i privat sektor.
- De fleste lederne står overfor *uklare mål*. Et mindretall av lederne i Forsvaret og i de øvrige sektorene mener de stilles overfor klare forventninger til ledelse og resultatoppnåelse. Ledere i privat sektor synes målene er noe klarere, men forskjellen til militære ledere er liten.
- Militære ledere, i likhet med sivil sektor, mener det er betydelig avstand mellom liv og lære. Militære og andre offentlige ledere mener at overordnede i liten grad "tar tak i problemene" hvis de mislykkes, og bildet er bare litt bedre i privat sektor. Blant de militære belønnes gode prestasjonen ofte med opprykk i stilling. Utfordringen er at faktisk belønning i liten grad oppfattes til å være tråd med organisasjonens offisielle mål.
- Resultatene viste at alder, utdanningsnivå, ledernivå og muligheten overordnede har til å evaluere jobbutførelsen har positiv effekt på forventningsavklaring og tilbakemelding. Imidlertid viste ikke kjønn samme resultat.

Konklusjonen på problemstillingen er at militære ledere ikke er mer tydelig i sitt lederskap sammenlignet med ledere i offentlig og privat sektor. Resultatene gir grunnlag for å hevde at det er liten forskjell mellom lederne i de ulike sektorene.

### 6.1 Mulige implikasjoner ved oppgaven og anbefalt videre forskning

Gjennom besvarelsen av spørsmålssettene oppfølging og tilbakemelding har vi fått svar på hvordan lederen selv mener han utøver sitt lederskap, og hvordan han som medarbeider opplever at overordnede utøver sitt lederskap<sup>132</sup>. Resultatene kan tyde på at militære ledere er i utakt med sine medarbeidere. I rollen som medarbeider mener lederen at overordnede er forventningene er uklare, samt at læring begrenses grunnet manglende tilbakemelding, særlig når de mislykkes. Dette i kontrast til at lederne selv mener at de både er tydelig og støttende i lederskapet.

Forsvarets ledere har en unik kombinasjon av lederutdanning og ledererfaring. Dette, og den oppgaven militære ledere i stort er satt til å lede, har nok bidratt til en forståelse av at

---

<sup>132</sup> Undersøkelsen er gjennomført av lederne. Underordnede har dermed ikke gitt sin opplevelse av hvordan de oppfatter lederne. Imidlertid er også lederne en medarbeider, og dermed har vi gjennom de ulike spørsmålsbatteriene implisitt fått svar på hvordan medarbeiderne opplever sine foresatte. Se også fotnote 2.

militære ledere er tydelig i sitt lederskap. Funnene fra lederundersøkelsen har vist at det er forbedringspotensialer blant Forsvarets ledere på å gi tydelige signaler og tydelig tilbakemelding på innsatsen, spesielt når medarbeidere ikke lykkes.

Resultatene viste at forskjellene mellom militære ledere og ledere i det offentlige og det private ikke kan forklares med utgangspunkt i alder, kjønn, utdanningsnivå, ledernivå og evaluering. Dette betyr at det er andre variabler som bør undersøkes videre. Det empiriske datamaterialet fra Lederundersøkelsen i Forsvaret gir grunnlag for nærmere analyse av ulike aspekter ved den militære organisasjonen. For det første bør en se nærmere på forsvarsgrenenes betydning. Forsvarets organisasjon består av tre forskjellige forsvarsgrener med ulik organisasjonskultur og tradisjoner innenfor den enkelte gren. For det andre bør en analysere bransjeinndelingens betydning. Forsvarets organisasjon er i hovedsak inndelt i bransjene operativ, tekning og forvaltning<sup>133</sup>, og inndelingen kan ha betydning for å forklare forskjeller mellom sektorene.

Resultatene viste at kun 1 av 3 av de militære lederne mente at prosessen som leder fram til belønning er rettferdig. Forventningsavklaring vil være et viktig grep for å sikre at lederne får et realistisk bilde av hva de kan forvente av belønning for innsatsen. Dette resultatet bør undersøkes nærmere for å få et klarere svar på om avviket mellom faktisk belønning og offisiell politikk skyldes manglende forventningsavklaring, manglende tilbakemelding, generell frustrasjon eller manglende tillit til prestasjonsvurderingssystemet som helhet.

Personell som tjenestegjør i internasjonale operasjoner, og i norske og internasjonale staber i utlandet har ikke deltatt i undersøkelsen. Det vil være interessant å gjenta undersøkelsen i en operativ beredskapavdeling i Norge, og blant militære ledere i utlandet. Vil resultatene vise samme tendens eller vil de være forskjellig fra militære ledere som opererer i fredsorganisasjonen i Norge?

---

<sup>133</sup> I tillegg er det en del andre fagretninger som ikke nødvendigvis så lett lar seg plassere inn under de tre bransjene, og de er derfor under samlebetegnelsen annet i undersøkelsen.

## Litteraturhenvisning

- Bass, B. 1990. *Bass og Stodghill's Handbook of leadership –Theory, Research and Managerial Applications*. Third Edition. The Free Press. New York.
- Becker, T.E. and Klimoski, R.J. 1989. *A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance*. *Personnel Psychology* 42 (2), 343-358.
- Bjørnvik, Kjell Inge og Haukedal, Willy (2001): *Arbeids- og lederpsykologi*. (6.utgave). Oslo : Cappelen Akademiske Forlag AS.
- Christophersen, K-A.. (2006). *Databehandling og statistisk analyse med SPSS*. Oslo. Unipub forlag. 3. utgave.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og Lederskap – AFFs lederundersøkelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. og Haukedal, W. (2001): *Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Collins, J.J og Jacobs, T.O. 2002. *Trust in the Profession of Arms*. I: Snider, D.M og Watkins, G.L. 2002. *The future of the Army Profession*. McGraw-Hill Higher Education.
- Cron, W.L, Slocum Jr, J.W, Vandewalle, D. 2005. *The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's preformance goal*. *Human Performance*, 18(1), 55-80.
- Dalen, E. og Ansteensen, A. K. (2002). *Dokumentasjon. AFFs lederundersøkelse 2002*. Oslo. Synovate MMI.
- Dalen, E. og Thu, G. (1999). *Dokumentasjon. AFFs lederundersøkelse 1999*. Oslo. Synovate MMI.
- Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders. 2006. *Ledelse på godt og vondt – effektivitet og trivsel*. 2002. Fagbokforlaget.
- FIL. *Grunnlag militært lederskap*. 2005. Forsvarets Institutt for ledelse.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7. utgave 2. opplag (2003). Oslo. Universitetsforlaget.
- Hillestad, T. (2004). *Toppledelsens troverdighet ved kriser*. Ph.D.-avhandling. Bergen. Norges Handelshøgskole.

- Hjelmeseth, T. 1994. "Kvinner i Forsvaret-en ressurs eller en plage. En studie av holdninger og oppfatninger blant kvinnelig og mannlig befal". Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Universitet i Bergen. Rapport 27. 1994.
- House, R.J. 1996. *Path-goal theory of leadership: Lessons legacy, and a reformulated theory*. Leadership Quarterly, 7, 323-352.
- Hunt, J.G og Boal, K.B og Sorenson, R.L.1990. Top management leadership. Inside the Black Box. Leadership Quarterly, 1, 41-65.
- Huntington, S. P. (1985). *The Soldier and the State – The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Cambridge, Massachusetts. London, England. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand. Høyskoleforlaget. 2. utgave.
- Janowitz, M. (1971). *The Professional Soldier – A Social and Political Portrait*. New York. The Free Press.
- Kluger.A.N og DeNisi, A. 1996. *The Effects of feedback interventions on Performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory*. Physiological Bulletin. 1996. Vol.119.No.2,254-284.
- Kurland, N.B og Egan, T.D.1999. *Public v. Private Perceptions on Formalization, Outcomes and Justice*. Journal of Public Administration Research and theory 9:3:437-58.
- Larson, J.R (1984). *The performance feedback process. A preliminary modell*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 33, 42-76.
- Locke, E.A, & Latham, G.P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 2002. *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35 year odyssey*. American Psychologist, 57: 705–717.
- Lunde, N . 2005. I: Christian Moldjord, Hilmar Nordvik & Arve Gravråkmø (Red.): *Militær ledelse og de menneskelige faktorene*.
- Nachimas, C. F. & Nachimas, D (1996). *Research Methods in the Social Sciences*. New York. St Martin`s Press. 5. edition
- Rainey, H.G og Bozeman, B. 2000. *Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori*. Journal of Public Administration Research and Theory:2-447-469.

Rainey, H.G og Lan, Z. 1992. *Goals, Rules and Effectiveness in Public, Private and hybrid organisazation: More Evidence on frequent Assertion about differences*. Journal of Public

Strand, Torodd. 2001. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen.

Yukl, Gary. 2002. *Leadership in organizations, fifth edition*. Prentice-Hall. New Jersey.

VandeWalle, D., Cron, B. & Slocum, J. (2001). *The role of goal orientation following performance feedback*. Journal of Applied Psychology, 86, 629-641.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York – London – Sidney. Wiley & Sons Inc. 3<sup>rd</sup> printing.

Wong, L., Bliese, P. og McGurk, D. 2003. Military leadership: A context specific review. The Leadership Quarterly 14 (2003) 657-692.

*Internettbaserte kilder:*

Web 1. Wikipedia. *Management by objectives*.

<http://no.wikipedia.org/wiki/M%C3%A5lstyring>. Sist oppdatert 23 januar 2007. Kilde benyttet 12 april 2007.

Web 2. Bliese, P.D, Britt, T, Castro, C.A og Davison, J. 2004. *How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers*. Sist oppdatert ikke oppgitt. Kilde benyttet 05 mai 2007. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3912/is\\_200407/ai\\_n9451962](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3912/is_200407/ai_n9451962)

Hammernäs, M og Herlin, J. 2006. *Militär lederskapskompetens i civil kontext*. Sist oppdatert ikke oppgitt. Kilde benyttet 15 april 2007.

<http://www.divaportal.org/su/abstract.xsql?dbid=1130>

---

**Vedlegg A - Spørreskjema m/introduksjonsskriv  
til masteroppgave**

**Er militære ledere mer tydelig i sitt lederskap enn sivile  
ledere?**

**En sammenligning av militær ledelse og ledelse i annen  
offentlig og privat virksomhet**

**Major Gry H. Pettersen**

---

## **Ledelse i Forsvaret!**

Forsvarets stabsskole (FSTS) gjennomfører for første gang en 2-årig masterutdanning. 1.kull uteksamineres sommeren -07. Som et ledd i utarbeidelsen av to masteroppgaver er det utarbeidet en lederundersøkelse.

Du er en av ca. 1850 ledere i Forsvaret som studentene ønsker tilbakemelding fra i undersøkelsen som skal kartlegge utøvelse av ledelse i Forsvaret. Ved hjelp av dine svar kan studentene sammenligne lederskap i Forsvaret med lederskap i sivil sektor.

De to omtalte oppgavene betrakter FSTS å ha høy relevans for Forsvaret som organisasjon, og det er derfor særdeles viktig med en høy svarprosent. Undersøkelse er anonym, dvs ingen kan finne ut hva du har svart. Resultatene vil foreligge i begynnelsen i juni -07.

Det er frivillig å svare, men vi setter svært stor pris på om du tar deg tid. Det tar 10 minutter. Jeg håper du vil anse dette som vel anvendt tid, og kanskje du til og med vil se på det som en investering i egen ledelse. Bruk derfor vedlagte link og svar nå.

Kontaktpersoner for undersøkelsen vil være major Gry Pettersen, tlf 906 83 706/e-mail [ghpettersen@mil.no](mailto:ghpettersen@mil.no), og major Jo Inge Aambakk, tlf 934 47 969/e-mail [jiaambakk@mil.no](mailto:jiaambakk@mil.no).

På forhånd takk for hjelpen.

Vennlig hilsen

Louise Bastviken  
Flaggkommandør  
Sjef FSTS







## Forsvarets skolesenter Forsvarets stabsskole

### Lederundersøkelse

Besvar samtlige spørsmål ved å sette et kryss i ruten som står til venstre eller rett under svaralternativene som passer best for deg. Følg instruksjoner på sidene.

Vi ber om at du svarer ut fra hvordan situasjonen faktisk er og ikke eventuelt hvordan du mener den bør være.

Undersøkelsen tar ca 10 minutter.

*Undersøkelsen er anonym og gjennomføres av Forsvarets mediesenter på vegne av studenter ved stabsskolen.*

LYKKE TIL!

### Stillingsnivå

Når stillingsnivå skal angis må det av og til tas i betraktning at din avdeling er en del av hele Forsvaret. Vi vil at du skal oppgi din stilling med utgangspunkt i den selvstendige avdelingen, og ikke eventuelt hele Forsvaret.

Dersom du eksempelvis er øverste sjef i FLO, ber vi deg derfor krysse av for toppleder, selv om du ikke nødvendigvis leder hele Forsvaret.

Tilsvarende vil du være toppleder dersom du er Sjef luftving, eller sjef for FLO Base Viken.

*Sett kryss ved det alternativet som er mest dekkende for din stilling*

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Toppleder ved selvstendig avdeling          | <input type="radio"/> Prosjektleder        |
| <input type="radio"/> Rapporterer direkte til avdelings toppleder | <input type="radio"/> Mellomleder          |
| <input type="radio"/> Leder for stabs-/rådgivningsavdeling        | <input type="radio"/> Har ikke lederansvar |

### Stillingsnivå

**Hva slags stilling har du i Forsvarets organisasjon som helhet?**

*Vennligst bare ett svar.*

- ☐ Jeg er selv øverste leder eller rapporterer direkte til øverste leder
- ☐ Det er en leder mellom meg og øverste leder
- ☐ Det er flere enn en leder mellom meg og øverste leder

### Antall underordnede

**Hvor mange underordnede rapporterer direkte til deg?**

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> 1-5  | <input type="radio"/> 21-40   |
| <input type="radio"/> 6-10 | <input type="radio"/> Over 40 |

- ☐ 11-15
 ☐ Har ingen som rapporterer direkte til meg
 ☐ 16-20

## Personellkategori

Hvilken personellkategori tilhører du?

- ☐ Militær
 ☐ Sivil

## Forsvarsgren

Hvilken forsvarsgren tilhører du?

- ☐ Hæren
 ☐ Sjøforsvaret  
☐ Luftforsvaret
 ☐ Heimevernet

## Grad

Hvilken grad har du?

- ☐ Kaptein/tilsv
 ☐ Oberst/tilsv  
☐ Major/tilsv
 ☐ Brigader/tilsv eller høyere  
☐ Oberstløytnant/tilsv

## Oppfølging

**Oppfølging av medarbeidere kan skje på mange måter. Nedenfor har vi listet opp en del mulige måter for oppfølging.**

*Hvor ofte gjennomfører DU de ulike formene for oppfølging overfor DINE medarbeidere?*

	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Aldri	Kan ikke svare
Gir faglige råd og veiledning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gir detaljerte instruksjoner for hvordan de skal gjøre jobbene sine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informerer om hva som skjer rundt dem i Forsvaret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkjenner og roser de for godt utført arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tar tak i situasjonen når jobben ikke er utført tilfredsstillende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gir de personlig støtte og veiledning i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjennomført en god jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har samtaler der du forteller dem hva du synes er viktig at de bidrar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

med i arbeidet sitt

## Oppfølging

**Er det lett for deg å finne ut av om dine underordnede gjør en god eller dårlig jobb?**

*Vennligst bare ett svar.*

- ☐ Ja  
☐ Delvis  
☐ Nei

## Forventninger

**Har dine underordnede uttrykt tydelige forventninger til deg om hva som skal til for at du skal være en god leder?**

*Vennligst bare ett svar.*

- ☐ Ja  
☐ Delvis  
☐ Nei

## Konfliktsituasjoner

**Nedenfor er beskrevet en rekke konfliktsituasjoner ledere kan komme opp i.**

*Opplever du følgende konfliktsituasjoner ofte, av og til, sjelden, eller aldri?*

	Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri	Ikke aktuelt
At dine over- og underordnede stiller ulike krav til deg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At kunder og brukere har ønsker og krav som dine medarbeidere er lite villig til å imøtekomme?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At daglige gjøremål fører til at langsiktige oppgaver ikke får nok oppmerksomhet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At ulik faglig spisskompetanse blant dine underordnede gjør det vanskelig å få de til å jobbe som et team?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At dine overordnede og de tillitsvalgte/fagforeninger stiller svært ulike krav til deg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At du må være med på å gjennomføre beslutninger som strider mot dine egne faglige synspunkter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At du tidvis må foreta disposisjoner som strider mot din etikk og dine verdier?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At politikerne tar beslutninger som gjør det vanskeligere for virksomheten å arbeide effektivt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At hensynet til et godt arbeidsmiljø og god					

helse blir nedprioritert? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

At du bør gå på jobb selv når du føler deg syk? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

### Jobbmotivasjon

**Tenk deg at du fikk tilbud om lederjobb i en annen virksomhet (utenfor Forsvaret). Hvor viktig ville hvert av momentene under være for deg dersom du skulle velge mellom jobben du har nå og den du ble tilbudt?**

*Velg mellom Meget viktig, ganske viktig, litt viktig, ikke viktig, kan ikke svare*

	Meget viktig	Ganske viktig	Litt viktig	Ikke viktig	Kan ikke svare
Den av jobbene som gir de beste økonomiske betingelsene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den av jobbene som gir de beste karrieremulighetene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den av jobbene som gir deg best mulighet til å videreutvikle min fagkompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den av jobbene/virksomheten som er mest kjent og profilert i samfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den av jobbene som gir deg mulighet for for å bli offentlig synlig og kjent- for eksempel profilert i media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I den jobben hvor jeg kan skape synlige forbedringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I den av jobbene hvor jeg får en sjef som gir oppmuntring og støtte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den av jobbene som kan kombineres med et godt privatliv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt jobben gir deg status i din omgangskrets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Jobbtilbud

**Hvor mange konkrete forespørsler/jobbtilbud har du fått fra andre arbeidsgivere eller "headhuntere" i løpet av de siste to årene?**

*Vennligst kun ett svar.*

- |                              |                                       |
|------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> Ingen  | <input type="radio"/> Tre eller flere |
| <input type="radio"/> En/ett | <input type="radio"/> Husker ikke     |
| <input type="radio"/> To     |                                       |

### Turnoverintensjon

**Hvor sannsynlig tror du det er at du kommer til å slutte i den virksomheten hvor du nå arbeider i løpet av det neste året, av andre grunner enn rent private forhold, pensjonering eller dårlig helse?**

*Vennligst bare ett svar.*

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> Meget sannsynlig  | <input type="radio"/> Ikke sannsynlig |
| <input type="radio"/> Ganske sannsynlig | <input type="radio"/> Kan ikke svare  |
| <input type="radio"/> Litt sannsynlig   |                                       |

### Forventninger

**Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb?**

- ☐ Ja  
☐ Delvis  
☐ Nei

### Bedømmelse

**Er det lett for dine overordnede å bedømme hvorvidt du gjør en god eller dårlig jobb som leder?**

- ☐ Ja  
☐ Delvis  
☐ Nei

### Tilbakemeldinger

**Nedenfor følger en del påstander på hvordan man kan få**

**tilbakemeldinger på hvor godt man gjør jobben sin.**

*Hvor godt synes du disse påstandene stemmer når det gjelder de tilbakemeldinger du får? Velg mellom "stemmer meget godt", "stemmer ganske godt", "stemmer litt", "stemmer ikke", "kan ikke svare"*

	Stemmer meget godt	Stemmer ganske godt	Stemmer litt	Stemmer ikke	Kan ikke svare
Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over hverandres suksesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen - i verste fall mister jeg jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine underordnede gir meg ofte tilbakemeldinger på hvordan jeg fungerer som leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kjønn****Er du mann eller kvinne?**

- ☐ Mann
- ☐ Kvinne

**Alder****Hva er din alder?***Skriv antall år*

## Sivilstand

**Hva er din sivilstand?**

- ☐ Samboende/gift  
☐ Annet

## Arbeidssituasjon til partner

**Hva er din livsledsagers arbeidssituasjon?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Fulltidsgjobb med lederansvar  | <input type="radio"/> Heltidsstudent     |
| <input type="radio"/> Fulltidsgjobb uten lederansvar | <input type="radio"/> Permisjon fra jobb |
| <input type="radio"/> Deltidsgjobb                   | <input type="radio"/> Pensjonert         |
| <input type="radio"/> Hjemmeværende                  | <input type="radio"/> Annet              |

## Barn

**Har du barn som bor hjemme hos deg?**

- ☐ Ja  
☐ Nei

## Utdannelse

**Hva er din høyeste fullførte utdanning?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Grunnskole              | <input type="radio"/> Universitet/høyskole (tilsvarende) 1-3 år    |
| <input type="radio"/> Videregående skole      | <input type="radio"/> Universitet/høyskole (tilsvarende) over 3 år |
| <input type="radio"/> Fagutdanning/yrkesskole |  |

## Fagområder

**Hva er de mest sentrale fagområdene i utdannelsen din?**

*Vennligst bare ett svar.*

- |                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> Operativ    | <input type="radio"/> Teknisk |
| <input type="radio"/> Forvaltning | <input type="radio"/> Annet   |

## Erfaring

**Hvor mange år har du vært leder, det vil si hatt underordnede som rapporterer til deg?**

*Skriv antall år*

## Oppsummering

**Dersom du tar alle forhold i betraktning - synes du at det er så mange goder forbundet med å være leder at det er verdt innsatsen?**

*Vennligst bare ett svar.*

- ☐ Ja
- ☐ Nei
- ☐ Usikker/vet ikke

Powered by confirmit





---

## **Vedlegg B – AFFs spørreskjema fra 2002**

**Er militære ledere mer tydelig i sitt lederskap enn sivile ledere?**

**En sammenligning av militær ledelse og ledelse i annen offentlig og privat virksomhet**

**Major Gry H. Pettersen**



# AFFs Lederundersøkelse 2002

Prosjekt

64170

Skjemanummer

Undersøkelsen omfatter et representativt utvalg av ledere i offentlige eller private virksomheter med 10 eller flere ansatte, som har underordnede som rapporterer til seg.

Dette spørreskjemaet bruker benevnelsen virksomhet som fellesbetegnelse på bedrifter, etater o.l. i offentlig såvel som i privat sektor. Når det i spørsmålene refereres til virksomheten, menes altså den bedriften, etaten e.l. som du er ansatt som leder i.

Besvar samtlige spørsmål ved å sette et kryss i ruten som står ut til høyre eller rett under svaralternativene som passer best for deg. Følg instruksjonene i skjemaet.

1

Første spørsmål angir ditt stillingsnivå i den virksomheten du er leder i. Når stillingsnivå skal angis må det av og til tas i betraktning at en virksomhet er en del av et større konsern eller offentlig etat. Eksempelvis er Telenor Mobil en selvstendig virksomhet innenfor konsernet Telenor, og lokale arbeidskontorer er selvstendige virksomheter innenfor Arbeidsmarkedsetaten.

Vi vil at du skal oppgi din stilling med utgangspunkt i den selvstendige virksomheten, og ikke eventuelt hele konsernet eller etaten. For at en virksomhet skal regnes som en selvstendig enhet, bør den som en tommelfingerregel ha egen henvisning i telefonkatalogen.

Dersom du eksempelvis hadde jobbet i Telenor Mobil og vært øverste leder der, skulle du krysset av for toppleder, selv om du ikke var toppleder for hele Telenor-konsernet. Tilsvarende skulle du krysset av for toppleder dersom du ledet et selvstendig arbeidskontor, selv om du ikke var leder for hele etaten.

Sett kryss ved det alternativet som passer best for din stilling. Dersom du kunne ha krysset av flere alternativer, ber vi om at du krysser av for det svaralternativet som er **MEST DEKKENDE** for din lederjobb.

ETT SVAR

- Toppleder/ daglig leder i virksomheten ..... ☐ 1
- Rapporterer direkte til virksomhetens toppleder/ daglige leder ..... ☐ 2
- Leder for stab/ rådgivningsenhet..... ☐ 3
- Prosjektleder ..... ☐ 4
- Mellomleder ..... ☐ 5
- Førstelinjeleder/ operativ leder ..... ☐ 6

2

Hva slags organisasjonsform har den virksomheten du er leder i?

ETT SVAR

- Statlig forvaltningsenhet/ etat ..... ☐ 01
- Fylkeskommunal/ kommunal forvaltningsenhet/ etat ..... ☐ 02
- Stiftelse ..... ☐ 03
- Statlig selskap med begrenset ansvar ..... ☐ 04
- Heleid statlig aksjeselskap ..... ☐ 05
- Heleid kommunalt/ fylkeskommunalt aksjeselskap ..... ☐ 06
- Aksjeselskap heleid av private eierinteresser ..... ☐ 07
- Aksjeselskap med både private og offentlige eiere ..... ☐ 08
- Annen privateid virksomhet ..... ☐ 09
- Samvirkeorganisasjon..... ☐ 10
- Forening/ interesseorganisasjon..... ☐ 11
- Annet..... ☐ 12

3 Er det utenlandske eierinteresser i den virksomheten du er leder i?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1

Nei..... ☐ 2

Ikke aktuelt..... ☐ 3

4 Dette spørsmålet angår organiseringen av virksomheten du er leder i. Mange virksomheter er en del av et større konsern, offentlig etat, e.l. For eksempel er Telenor Mobil en del av Telenorkonsernet, mens lokale arbeidskontorer er en del av Arbeidsmarkedsetaten.

Er virksomheten du er ansatt som leder i en del av et større konsern, en større offentlig forvaltningsenhet/ etat, e.l.?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1

Nei ( Gå til spm.⇒ 7 ) ..... ☐ 2

5 Hvor mange ansatte er det TOTALT i hele konsernet/ hele den offentlige enheten/ etaten e.l.? Ta også med eventuelle ansatte i utenlandske selskapsenheter.

Du svarer her hvor mange medarbeidere det er i hele konsernet/ etaten, f. eks. hele Telenor, hele Arbeidsmarkedsetaten, e.l. Ta også med eventuelle ansatte i utenlandske selskapsenheter.

ETT SVAR

Under 200 ..... ☐ 1

201-500..... ☐ 2

501-2.000..... ☐ 3

2.001-5.000..... ☐ 4

5.001-10.000..... ☐ 5

Over 10.000..... ☐ 6

Vet ikke..... ☐ 7

6 Hva slags stilling har du i HELE konsernet/ den offentlige enheten/ etaten e.l.?

ETT SVAR

Jeg er selv øverste leder..... ☐ 1

Jeg rapporterer direkte til øverste leder..... ☐ 2

Det er én leder mellom meg og øverste leder..... ☐ 3

Det er flere enn én leder mellom meg og øverste leder..... ☐ 4

TIL ALLE

7 Hvor mange underordnede rapporterer DIREKTE til DEG?

ETT SVAR

1-5..... ☐ 1

6-10..... ☐ 2

11-15..... ☐ 3

16-20..... ☐ 4

21-40..... ☐ 5

Flere enn 40 ..... ☐ 6

8 Er det et eget styre for den virksomheten du er leder i?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1

Nei ( Gå til spm.⇒ 10 ) ..... ☐ 2

**9** Nedenfor følger en del påstander om styrearbeid

Hvor godt synes du disse påstandene stemmer for styret for din virksomhet?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5
• Styret har god kunnskap om det min virksomhet driver med .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styremedlemmene har for lik bakgrunn .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styret og toppledelsen har god kontakt .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styremedlemmene tar ansvar når de må.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styret har et godt grep om bedriftens strategi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TIL ALLE

**10** Har virksomheten du arbeider i en skriftlig strategi/virksomhetsplan?

ETT SVAR

- Ja ..... ☐ 1
- Nei..... ☐ 2
- Vet ikke ..... ☐ 3

**11** Har du organisert en fast ledergruppe/team i tilknytning til din lederjobb?

ETT SVAR

- Ja ..... ☐ 1
- Nei ( Gå til spm.⇒ 13 )..... ☐ 2

**12** Omtrent hvor ofte møtes ledergruppen/teamet?

ETT SVAR

- Hver uke ..... ☐ 1
- Hver annen uke ..... ☐ 2
- Hver tredje til fjerde uke ..... ☐ 3
- Sjeldnere enn hver fjerde uke ..... ☐ 4

TIL ALLE

**13** Har din(e) overordnede sin egen ledergruppe som du deltar i?

ETT SVAR

- Ja, deltar som fast medlem ..... ☐ 1
- Ja, blir innkalt i spesielle saker ..... ☐ 2
- Nei..... ☐ 3
- Passer ikke (er selv toppleder)..... ☐ 4

**14** Deltar du i faste fora for erfaringsutveksling og/ eller faglig utvikling av følgende typer:

ETT SVAR I HVER LINJE

- |   | Ja<br>1                  | Nei<br>2                 |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • På tvers av avdelinger i egen virksomhet? ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Utenfor virksomheten? .....                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15 Det er mange hensyn å ta når man som leder skal treffe beslutninger og prioritere tidsbruken					
I hvor stor grad opplever du at du tar eller kan ta hensyn til følgende i <u>DITT</u> daglige arbeid som leder?					
ETT SVAR I HVER LINJE	I meget stor grad 1	I ganske stor grad 2	I mindre grad 3	Ikke i det hele tatt 4	Kan ikke svare 5
• Tillitsvalgte og fagforeninger .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kunder/ brukere/ publikum.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dine overordnede .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Uskrevne regler for hvordan man gjør tingene i virksomheten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Uforutsette hendelser .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Konkurrenter .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Andre ledere i virksomheten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Formelle arbeidsinstrukser og prosedyrer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Innspill fra egne underordnede .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ditt ekteskap/ parforhold .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dine fritidsaktiviteter .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Eiernes krav til virksomheten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ditt personlige omdømme i media .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Andre avdelinger i virksomheten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hendelser i det politiske miljøet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Virksomhetens omdømme i media.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Din framtidige karriere.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ditt faglige omdømme i bransjen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Virksomhetens samarbeidspartnere .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ditt omdømme i din omgangskrets.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Konsulenter og bedriftsrådgivere.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Global konkurranse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ny teknologi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Virksomhetens økonomiske situasjon.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Etiske standarder .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sikkerhetsforhold i virksomheten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Miljøet utenfor virksomheten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bedriftens samfunnsmessige ansvar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Arbeidsmiljøet i virksomheten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Trivselen for dine medarbeidere.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tilgangen på arbeidskraft.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16A Nedenfor følger en del påstander om lederes arbeidssituasjon og hverdag					
Hvor godt stemmer hver av disse påstandene med <u>DITT</u> syn og <u>DINE</u> erfaringer?					
ETT SVAR I HVER LINJE	Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5
• Det er enklest å lede medarbeidere som er i omtrent samme alder som meg selv.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dagens unge medarbeidere tenker mer på sine egne karrierer enn på hva som tjener bedriften best .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• De unge som nå kommer ut i arbeidslivet er mer opptatt av å ha stimulerende oppgaver enn høy lønn .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dagens unge medarbeidere stiller større krav til å bli inspirert av sin leder enn det eldre medarbeidere gjør .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• De unge som nå kommer ut i arbeidslivet viser stor respekt for bedriftens historie og kultur .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Det går greit å få respekt som leder hos dagens unge medarbeidere .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dagens unge medarbeidere har de samme forventninger til sine ledere som det eldre medarbeidere har .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• De unge som nå kommer ut i arbeidslivet står for mye nytt som er verdifullt .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Det er ingen forskjell i mannlige og kvinnelige medarbeideres forventninger til en leder .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Det er lettere for en mannlig enn for en kvinnelig leder å oppnå respekt hos sine medarbeidere .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Det er ofte nødvendig å anvende ulik lederstil overfor mannlige og kvinnelige medarbeidere .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• En kvinnelig leder må være dyktigere enn en mannlig for å nå like langt .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Det er en avsporing å bringe kjønn inn i spørsmålet om hvem som bør være ledere .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Medarbeidere som er spesialister på sitt fagområde har vanskelig for å akseptere at noen skal lede dem.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mange medarbeidere har større innsikt på sine fagområder enn sin leder .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Høyt kompetente medarbeidere blir mer og mer vanskelig å holde på.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nøkkelmedarbeidere presser ofte fram særfordeler for seg selv .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg blir pålagt mye rapportering og planarbeid som egentlig er unødvendig .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg må stadig avgi viktige medarbeidere til prosjekter og oppgaver utenfor mitt myndighetsområde.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16B		Stemmer meget godt	Stemmer ganske godt	Stemmer litt	Stemmer ikke	Kan ikke svare	
ETT SVAR I HVER LINJE		1	2	3	4	5	
• Jobben min bringer meg stadig i kontakt med folk som representerer helt andre kulturer enn min egen .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• I min bransje/ sektor merker vi økende konkurranse fra utenlandske virksomheter .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Stadige endringer gjør det vanskelig å vite hvor lenge jeg får ha mine medarbeidere .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Våre kunder og brukere har ofte urealistiske forestillinger om hva vi kan gjøre for dem.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• På grunn av omstruktureringer er det vanskelig å vite hva jeg vil jobbe med om ett til to år .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Mine underordnede representerer ulike fagområder .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Mine underordnede har ofte svært ulike forestillinger om hvordan vi skal løse våre oppgaver.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Mine medarbeidere sier klart ifra når de er uenige med meg.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Når det kommer til stykket ønsker mine underordnede egentlig ikke å ha mer ansvar .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Som leder synes jeg forebygging av sykefravær er en viktig oppgave for meg.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Som leder har jeg et strategisk og profesjonelt grep om bemanning og fagkunnskap i min virksomhet.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Jeg har god tilgang til elektroniske medier som internett o.l.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Det faller meg naturlig og lett å bruke elektroniske medier .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• For å være på høyden i min jobb må jeg bruke elektroniske medier hyppig.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• Eldre medarbeidere har mye å bidra med i nyskappings- og utviklingsarbeide .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• Eldre medarbeidere er lette å motivere til faglig videreutvikling .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
<b>17</b>	Omtrent hvor mange reisedager var du borte fra arbeidsplassen i løpet av det siste året?						
<div>ETT SVAR</div> <div> Under 5..... <input type="checkbox"/> 1  5-20..... <input type="checkbox"/> 2  21-50..... <input type="checkbox"/> 3  51-100..... <input type="checkbox"/> 4  101-200..... <input type="checkbox"/> 5  Over 200..... <input type="checkbox"/> 6  Husker ikke..... <input type="checkbox"/> 7 </div>							
<b>18</b>	Fører reisingen til at du føler at du kommer på etterskudd i forhold til de øvrige arbeidsoppgavene dine?						
<div>ETT SVAR</div> <div> Ja, ofte..... <input type="checkbox"/> 1  Ja, av og til..... <input type="checkbox"/> 2  Ja, men sjelden..... <input type="checkbox"/> 3  Nei, aldri..... <input type="checkbox"/> 4  Ikke aktuelt..... <input type="checkbox"/> 5 </div>							



**19** Rapporterer du til flere enn én overordnet i følgende situasjoner?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Ja 1	Nei 2	Ikke aktuelt 3
• I din faste stilling? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Når du deltar i prosjekter i egen virksomhet? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Når du deltar i felles prosjekter med andre virksomheter? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HVIS DU HAR SVART NEI ELLER IKKE AKTUELT PÅ ALT I SPØRSMÅL 19, GÅ TIL SPØRSMÅL 21

**20** Fører slik rapportering til motstridende og konfliktfylte forventninger fra dine overordnede?

ETT SVAR

- Ja, og det er et problem ..... ☐ 1
- Ja, men vi greier å ordne opp i det..... ☐ 2
- Nei..... ☐ 3
- Vet ikke ..... ☐ 4

TIL ALLE

**21** Rapporterer dine underordnede til flere ledere enn deg i følgende situasjoner?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Ja 1	Nei 2	Ikke aktuelt 3
• I sin faste stilling? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Når de deltar i prosjekter i egen virksomhet? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Når de deltar i felles prosjekter med andre virksomheter? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HVIS DU HAR SVART NEI ELLER IKKE AKTUELT PÅ ALT I SPØRSMÅL 21, GÅ TIL SPØRSMÅL 23

**22** Fører slik rapportering til at din myndighet svekkes?

ETT SVAR

- Ja, og det er et problem ..... ☐ 1
- Ja, men vi greier å håndtere det..... ☐ 2
- Nei..... ☐ 3
- Vet ikke ..... ☐ 4

TIL ALLE

**23** Omtrent hvor mange prosent av de som rapporterer til deg er kvinner?

SVAR I PROSENT, INGEN=0, VET IKKE=BLANK

.....

**24** Oppfølging av medarbeidere kan skje på mange ulike måter. Nedenfor har vi listet opp en del slikeHvor ofte gjennomfører **DU** de ulike formene for oppfølging overfor **DINE** medarbeidere?

ETT SVAR I HVER LINJE

Svært  
ofte  
1Ganske  
ofte  
2Ganske  
sjelden  
3Aldri  
4Kan ikke svare  
5

• Gir faglige råd og veiledning .....

☐☐☐☐☐

1

• Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål

☐☐☐☐☐

2

• Gir detaljerte instruksjoner for hvordan de skal gjøre jobbene sine.....

☐☐☐☐☐

3

• Informerer om hva som skjer rundt dem i virksomheten .....

☐☐☐☐☐

4

• Anerkjenner og roser dem for godt utført arbeide

☐☐☐☐☐

5

• Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredsstillende.....

☐☐☐☐☐

6

• Gir dem personlig støtte og veiledning i jobbene deres .....

☐☐☐☐☐

7

• Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjort en god jobb .....

☐☐☐☐☐

8

• Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt .....

☐☐☐☐☐

9

**25** Er det lett for deg å finne ut av om dine underordnede gjør en god eller dårlig jobb?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1Delvis ..... ☐ 2Nei..... ☐ 3**26** Har dine **UNDERORDNEDE** uttrykt tydelige forventninger **TIL DEG** om hva som skal til for at du skal være en god leder?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1Delvis ..... ☐ 2Nei..... ☐ 3

27

Nedenfor har vi listet opp en rekke konfliktsituasjoner ledere kan komme opp i. Opplever DU følgende konfliktsituasjoner ofte, av og til, sjelden eller aldri i DIN arbeidssituasjon?

ETT SVAR I HVER LINJE	Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri	Ikke aktuelt	
	1	2	3	4	5	
• At dine overordnede og underordnede stiller ulike krav til deg? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• At kunder og brukere har ønsker og krav som dine medarbeidere er lite villige til å imøtekomme? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• At eierne stiller krav til driften som dine underordnede motsetter seg? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• At jobben stiller krav til deg som går utover ditt ekteskap/ parforhold? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• At jobben stiller krav til deg som går utover dine fritidsaktiviteter? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• At daglige gjøremål fører til at langsiktige oppgaver ikke får nok oppmerksomhet? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• At ulik faglig spisskompetanse blant dine underordnede gjør det vanskelig å få dem til å jobbe som et team? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• At dine overordnede og de tillitsvalgte/ fagforeninger stiller svært ulike krav til deg? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• At du må forsvare virksomheten mot kritikk fra kunder, media o.l. også når du er enig i kritikken? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• At du må være med å gjennomføre beslutninger som strider mot dine egne faglige synspunkter? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• At du tidvis må foreta disposisjoner som strider mot din etikk og dine verdier? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• At jobben stiller krav til deg som går utover din mulighet til å ta vare på vennskap .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• At politikerne tar beslutninger som gjør det vanskeligere for virksomheten å arbeide effektivt .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• At hensynet til et godt arbeidsmiljø og god helse blir nedprioritert .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• At jeg bør gå på jobb selv når jeg føler meg syk..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15

28

Har du en lønnsavtale som innebærer årlig resultatbonus i kroner og øre?

ETT SVAR

Ja, årlig resultatbonus ..... ☐ 1

Nei ( Gå til spm.⇒ 30 ) ..... ☐ 2

29

Hvor stor andel av din totale årslønn kan bonusen utgjøre?

SVAR I PROSENT, VET IKKE=BLANK

30

Har du andre former for resultatbonus i lønnen din?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1

Nei ..... ☐ 2

31

Inngår aksjeopsjoner som en del av belønningen av deg?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1

Nei ..... ☐ 2

Ikke aktuelt (arbeider ikke i aksjeselskap) ..... ☐ 3

**32** Eier du aksjer i det selskapet du arbeider i?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1Nei..... ☐ 2Ikke aktuelt (arbeider ikke i privat aksjeselskap) ..... ☐ 3**33** Har du en avtale om økonomisk kompensasjon dersom du må fratre din stilling med øyeblikkelig virkning?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1Nei..... ☐ 2**34** Har du inntekter fra verv, oppdrag og bistillinger utenom din ordinære lederstilling - f.eks. inntekter fra styreverv, utvalgsarbeide, foredrag, etc.?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1Nei ( Gå til spm.⇒ **36** )..... ☐ 2**35** Hvor mange prosent utgjør normalt slike ekstraintekter på toppen av din ordinære lederlønn?

SVAR I PROSENT, VET IKKE=BLANK

TIL ALLE

**36** Hvor mange arbeidsgivere, FORUTEN DIN NÅVÆRENDE, har du hatt i løpet av de siste fem årene?

ETT SVAR

Ingen..... ☐ 1En..... ☐ 2To..... ☐ 3Tre..... ☐ 4Fire eller flere..... ☐ 5

**37** Tenk deg at du fikk tilbud om en lederjobb i en annen virksomhet. Hvor viktig ville hvert av momentene under være for deg når du skulle velge mellom din nåværende og den tilbudte jobben?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Meget viktig 1	Ganske viktig 2	Litt viktig 3	Ikke viktig 4	Kan ikke svare 5	
• Hvilken jobb som gir deg de beste økonomiske betingelser.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Hvilken jobb som gir deg de beste karrieremulighetene .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• Hvilken av jobbene som gir deg best mulighet til å videreutvikle din fagkunnskap.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Hvilken av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Hvilken av virksomhetene som er mest kjent og positivt profilert i samfunnet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• Hvilken mulighet jobben gir deg for å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• I hvilken jobb du kan skape synlige forbedringer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• I hvilken av jobbene du får en sjef som gir deg oppmuntring og støtte .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
• Hvilken jobb som kan kombineres med et godt privatliv .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
• Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
• Hvorvidt jobben gir meg status i min omgangskrets .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19

**38** Hvor mange konkrete forespørsler/jobbtillbud har du fått fra andre arbeidsgivere eller "headhuntere" i løpet av de siste to årene?

ETT SVAR

- Ingen ( Gå til spm.⇒ 40 ) ..... ☐ 1
- Ett..... ☐ 2
- To..... ☐ 3
- Tre eller flere ..... ☐ 4
- Husker ikke ..... ☐ 5

**39** Har noen av disse forespørslene/jobbtillbudene kommet fra UTENLANDSKE arbeidsgivere eller "headhuntere"?

ETT SVAR

- Ja ..... ☐ 1
- Nei..... ☐ 2
- Husker ikke ..... ☐ 3

TIL ALLE

**40** Hvor sannsynlig tror du det er at du kommer til å slutte i den virksomheten hvor du nå arbeider i løpet av det neste året, av andre grunner enn rent private forhold, pensjonering eller dårlig helse?

ETT SVAR

- Meget sannsynlig ..... ☐ 1
- Ganske sannsynlig ..... ☐ 2
- Litt sannsynlig ..... ☐ 3
- Ikke sannsynlig ..... ☐ 4
- Kan ikke svare ..... ☐ 5

**41** Hvor ofte tenker du på at det kunne vært fint å skifte til en annen arbeidsgiver?

Svar uavhengig av om du tror du **FAKTISK** kommer til å skifte jobb i løpet av neste år

ETT SVAR

- Ofte ..... ☐ 1
- Av og til ..... ☐ 2
- Sjelden ..... ☐ 3
- Aldri ..... ☐ 4
- Kan ikke svare ..... ☐ 5

**42** Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb?

ETT SVAR

- Ja ..... ☐ 1
- Delvis ..... ☐ 2
- Nei ..... ☐ 3

**43** Er det lett for dine overordnede å bedømme om du gjør en god eller dårlig jobb som leder?

ETT SVAR

- Ja ..... ☐ 1
- Delvis ..... ☐ 2
- Nei ..... ☐ 3

**44** Nedenfor følger en del påstander om hvordan man kan få tilbakemeldinger på hvor godt man gjør jobben sin. Hvor godt synes du disse påstandene stemmer når det gjelder de tilbakemeldinger **DU** får?

ETT SVAR I HVER LINJE

Stemmer  
meget  
godt  
1

Stemmer  
ganske  
godt  
2

Stemmer  
litt  
3

Stemmer  
ikke  
4

Kan ikke svare  
5

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over hverandres suksesser.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Dersom jeg ikke møter mine overordnede forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen - i verste fall miste jobben..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine framtidige karrieremuligheter.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mine underordnede gir meg ofte tilbakemeldinger på hvordan jeg fungerer som leder.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1

2

3

4

5

6

7

8

9

45	Nedenfor følger en del påstander om tilgang på ressurser som kan være viktige for en leder. Hvor godt stemmer disse påstandene for <u>DIN</u> arbeidssituasjon?					
ETT SVAR I HVER LINJE		Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5
• Jeg har stort sett den tid jeg trenger til å skjøtte alle sider ved jobben.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Jeg kan styre min egen dagsorden.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Jeg disponerer de økonomiske ressurser som trengs for å gjøre en god jobb.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Jeg har kollegaer som er i stand til å stille opp med faglige råd når jeg trenger det .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• Jeg kjenner ressurspersoner utenfor virksomheten som kan gi meg nye og fruktbare faglige innfallsvinkler .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Jeg har overordnede som støtter meg på det personlige planet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Jeg har kollegaer jeg kan snakke fortrolig med ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Jeg har familie og venner som støtter meg når det stormer på jobben .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Det hender at mine beslutninger overprøves og endres av mine overordnede .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Jeg jobber i en bransje der utviklingen skjer så fort at det er vanskelig å vite hva som vil skje fra den ene dagen til den andre .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Det hender at jeg må ta ansvar for hendelser andre har forårsaket.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Jeg har mulighet til å ansette folk etter behov.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Mine underordnede har den fagkunnskap som skal til for at vi skal nå våre mål .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• På mitt ansvarsområde går det stort sett greit å få tak i arbeidskraft når vi trenger det .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• På mitt ansvarsområde baserer vi oss i økende grad på innleid arbeidskraft.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• Jeg har de ressurser jeg trenger for å ivareta mitt ansvar for arbeidsmiljøet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
46	Omtrent hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt per uke?					
					SKRIV ANTALL TIMER	<input type="text"/>
47	Omtrent hvor mange av disse timene utføres som hjemmearbeid?					
					SKRIV ANTALL TIMER	<input type="text"/>
48	Jobber du i helgene?					ETT SVAR
Ja, meget ofte.....					<input type="checkbox"/>	1
Ja, ofte .....					<input type="checkbox"/>	2
Ja, men sjelden .....					<input type="checkbox"/>	3
Aldri.....					<input type="checkbox"/>	4
49	Risikerer du at jobben plutselig kan kreve at du må endre dine fritidsplaner?					ETT SVAR
Ja, meget ofte.....					<input type="checkbox"/>	1
Ja, ofte .....					<input type="checkbox"/>	2
Ja, men sjelden .....					<input type="checkbox"/>	3
Aldri.....					<input type="checkbox"/>	4

**50** Stadige endringer og nye utfordringer gjør at mange ledere føler behov for å videreutvikle sine kunnskaper og ferdigheter. Hvor viktig mener du at det er for DEG å styrke DINE kunnskaper og ferdigheter på følgende områder?

ETT SVAR I HVER LINJE	Meget viktig 1	Ganske viktig 2	Litt viktig 3	Ikke viktig 4	Kan ikke svare 5	
• Bedre dine språkkunnskaper .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Skaffe deg mer innsikt i andre lands kulturer .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Ta videreutdanning innen ditt eget fagområde.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Øke din innsikt i andre fagområder enn de du har din utdanning i.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• Bedre din kjennskap til hvordan din væremåte virker på andre mennesker .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Skaffe deg mer internasjonal erfaring .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Øke din kjennskap til informasjons- og kommunikasjonsteknologi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Skaffe deg større innsikt i den mer generelle samfunnsutviklingen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Hente flere impulser fra litteratur, teater, film o.l..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Øke din kjennskap til hvordan du kan lede endringsprosesser i virksomheten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Bedre din innsikt i hvordan konflikter kan håndteres.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Øke din kjennskap til utviklingsdynamikken i din egen bransje .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Bedre din kunnskap om hvordan man skaper et godt arbeidsmiljø.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• Bedre din kunnskap om hvordan man forebygger sykefravær.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14



51		Hvor godt opplever du at følgende påstander stemmer med <u>DIN</u> egen situasjon og <u>DIN</u> måte å utøve ledelse på?				
ETT SVAR I HVER LINJE		Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5
• Jeg kan bli så oppslukt av jobben at jeg glemmer tid og personlige behov.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Det skjer så mye på jobben at det er lett å miste oversikten.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg ønsker ofte at jeg ble holdt bedre informert om viktige saker på jobben.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg har gode erfaringer med gruppearbeid som en måte å utvikle gode løsninger på.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg tar ofte initiativ til å dele jobberfaringer med mine kollegaer .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Er jeg i tvil om hva som er riktig å gjøre ber jeg kollegaer om råd.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg greier å sette av nok tid til å holde meg faglig ajour gjennom kurs, lesing, m.m.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg tar meg nok tid til refleksjon og undring over hva lederjobben gjør med meg som person.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• På min arbeidsplass deler vi våre erfaringer og vår fagkunnskap generøst med hverandre .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg holder meg i brukbar fysisk form .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Når jeg blir opprørt over noe på jobben tar jeg saken opp med de det gjelder .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mine underordnede kontakter meg ofte for å få faglige råd .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Det hender ofte at jeg må bruke min posisjon og stilling for å få mine underordnede med på det som skal gjøres .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg har klare mål for hva jeg vil utrette i jobben min .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg har en personlig handlingsplan for hvordan jeg skal utvikle meg til en bedre leder.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg tar ofte initiativ til å bruke media på en måte som tjener virksomhetens interesser .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ofte er det et ork å gå på jobb .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg greier å kombinere jobben med et godt liv utenom.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg kan delegere oppgaver til mine medarbeidere oftere enn det jeg gjør .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Teamarbeid fører til mye uklarhet i organisasjonen .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52		Hvor ofte bruker du følgende kommunikasjonsmåter i ditt arbeide?				
ETT SVAR I HVER LINJE		Ofte 1	Av og til 2	Sjelden 3	Aldri 4	
• Videokonferanse.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Telefonkonferanse.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• E-post.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Tekstmeldinger (SMS) via mobiltelefon .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
53		Er du mann eller kvinne?				
		Mann.....				<input type="checkbox"/> 1
		Kvinne.....				<input type="checkbox"/> 2

54	Hva er din alder?	SKRIV ANTALL ÅR	<input type="text"/>
55	Sivilstand	ETT SVAR	
	Samboende/ gift.....	<input type="checkbox"/>	1
	Annet ( Gå til spm.⇒ 57 ).....	<input type="checkbox"/>	2
56	Hva er din livsledsagers arbeidssituasjon?	ETT SVAR	
	Fulltidsgjobb med lederansvar.....	<input type="checkbox"/>	1
	Fulltidsgjobb uten lederansvar.....	<input type="checkbox"/>	2
	Deltidsgjobb .....	<input type="checkbox"/>	3
	Hjemmearbeidende.....	<input type="checkbox"/>	4
	Heltidsgstudent .....	<input type="checkbox"/>	5
	Permisjon fra jobb.....	<input type="checkbox"/>	6
	Pensjonert.....	<input type="checkbox"/>	7
	Annet.....	<input type="checkbox"/>	8
TIL ALLE			
57	Har du barn som bor hjemme hos deg?	ETT SVAR	
	Ja .....	<input type="checkbox"/>	1
	Nei.....	<input type="checkbox"/>	2
58	Hva er den høyeste fullførte utdannelsen din?	ETT SVAR	
	Folkeskole, 9-årig skole eller tilsvarende .....	<input type="checkbox"/>	1
	Videregående skole.....	<input type="checkbox"/>	2
	Fagutdanning, yrkesskole eller lignende .....	<input type="checkbox"/>	3
	Opp til og med 4 års utdanning ved høyskole, universitet e.l. ....	<input type="checkbox"/>	4
	Lengre enn 4 års utdanning ved høyskole og/ eller universitet.....	<input type="checkbox"/>	5
59	Har du tatt noe av utdannelsen din i utlandet?	ETT SVAR	
	Ja .....	<input type="checkbox"/>	1
	Nei ( Gå til spm.⇒ 62 ).....	<input type="checkbox"/>	2
60	Hvor i utlandet har du din utdanning fra?	GJERNE FLERE SVAR	
	Norden .....	<input type="checkbox"/>	1,
	Europa utenom Norden.....	<input type="checkbox"/>	2,
	USA/ Canada .....	<input type="checkbox"/>	3,
	Verden for øvrig.....	<input type="checkbox"/>	4.
61	Hvor lenge utdannet du deg til sammen i utlandet?	ETT SVAR	
	Under 1 år.....	<input type="checkbox"/>	1
	1-3 år .....	<input type="checkbox"/>	2
	Mer enn 3 år.....	<input type="checkbox"/>	3

TIL ALLE

62 Hvor mange år har du vært i arbeidslivet etter at du fullførte utdannelsen din?

SKRIV ANTALL ÅR

63 Har du noe av din arbeidserfaring fra utlandet?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1Nei ( Gå til spm.⇒ 66 ) ..... ☐ 2

64 Hvor i utlandet har du arbeidet?

GJERNE FLERE SVAR

Norden ..... ☐ 1,Europa utenom Norden..... ☐ 2,USA/ Canada ..... ☐ 3,Verden for øvrig..... ☐ 4.

65 Hvor lenge har du tilsammen arbeidet i utlandet?

ETT SVAR

Under 1 år..... ☐ 11-3 år ..... ☐ 2Mer enn 3 år..... ☐ 3

TIL ALLE

66 Hvor mange år har du vært leder - dvs. hatt underordnede som rapporterer til deg?

SKRIV ANTALL ÅR, INGEN=0

• Antall år i nåværende virksomhet?..... • Antall år i annen virksomhet? ..... 67 Hva er det **MEST** sentrale fagområdet i utdannelsen din?

ETT SVAR

Ingeniørfag eller andre teknologiske fag ..... ☐ 01Håndverksfag..... ☐ 02Juss..... ☐ 03Naturvitenskap ..... ☐ 04Realfag..... ☐ 05Helse-, sosial- og omsorgsfag..... ☐ 06Økonomi og administrasjon ..... ☐ 07Psykologi..... ☐ 08Samfunnsvitenskap..... ☐ 09Kultur..... ☐ 10Humaniora ..... ☐ 11Sikkerhetsfag (militær utd., politi, o.l.) ..... ☐ 12Ingen spesiell fagorientering..... ☐ 13Annet..... ☐ 1468 Ligger ditt faste arbeidssted så langt fra hjemstedet at du **REGELMESSIG** må overnatte hjemmefra (pendle)?

ETT SVAR

Ja ..... ☐ 1Nei..... ☐ 2

**69** Ta utgangspunkt i de andre **LEDERNE** i virksomheten som **DU** har **MEST MED Å GJØRE** i arbeidet ditt. Hvor mange av disse vil du grovt anslå har følgende kjennetegn?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Ingen	Under 25%	26-50%	51-75%	76% eller flere
	1	2	3	4	5
• Kvinne.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Av utenlandsk opprinnelse .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Eldre enn 45 år .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**70** Når du tar alle forhold i betraktning - synes du at det er så mange goder forbundet med å være leder at det er verdt innsatsen?

ETT SVAR

- Ja ..... ☐ 1
- Nei..... ☐ 2
- Usikker/ vet ikke ..... ☐ 3

**71** Kunne du være interessert i å starte ny og egen bedrift?

ETT SVAR

- Ja ..... ☐ 1
- Nei..... ☐ 2
- Vet ikke ..... ☐ 3

**72** Hva er de største hindrene for at du skal starte ny bedrift?

GJERNE FLERE SVAR

- Tar for mye tid ..... ☐ 1,
- Offentlig skjemavelde ..... ☐ 2,
- Vanskelig å skaffe kapital..... ☐ 3,
- Risikerer å tape egne penger..... ☐ 4,
- Ugjennomtrengelige lover og regler ..... ☐ 5,
- Vanskelig å få gode medarbeidere ..... ☐ 6,
- Det er ingen store hindre..... ☐ 7.

**73** Det kan bli aktuelt å gjenta denne undersøkelsen om 3 år for å måle om det har funnet sted endringer i arbeidssituasjonen til norske ledere i perioden. I denne forbindelse vil det være ønskelig å intervju flest mulig av dem som er med i årets undersøkelse.

Tillater du at vi forsøker å kontakte deg for deltagelse i en eventuell ny undersøkelse om 3 år?

- Ja ..... ☐ 1
- Nei..... ☐ 2

TAKK FOR HJELPEN!

Send utfylt spørreskjema i svarkonvolutten til MMI snarest. Ikke sett navnet ditt på skjemaet.

---

## **Vedlegg C – Dokumentasjon fra AFFs lederundersøkelse 2002**

**Er militære ledere mer tydelig i sitt lederskap enn  
sivile ledere?**

**En sammenligning av militære ledere og ledere i annen  
offentlig og privat virksomhet**

**Major Gry H. Pettersen**

---

## 1. Innledning

På oppdrag fra Administrativt Forskningsfond (AFF) har Markeds- og Medainstituttet A/S (MMI) gjennomført feltarbeidet i denne undersøkelsen som skal kartlegge hvilket syn ledere på ulike nivåer i norsk arbeidsliv har på sin lederrolle og arbeidssituasjon. Som faglige gjennomførere av forskningsprosjektet står Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH).

Undersøkelsen er gjennomført i tidsrommet 25. januar – 24. april 2002. Dataene er samlet inn ved selvutfyllingsintervju med et representativt utvalg av toppledere og andre ledere i offentlig og privat sektor. Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999. Utvalget av virksomheter i 1999 ble trukket fra DM-husets (Telenor) virksomhetsregistre, og besto av virksomheter med 10 eller flere ansatte i offentlig og privat sektor. I 1999 mottok vi svar med utfylt spørreskjema fra 3.690 ledere, og etablerte med dette et panel med tanke på gjentakelse av undersøkelsen. Disse personene – heretter omtalt som *paneldeltakere fra 1999* – har vi kontaktet på nytt i årets undersøkelse, for å kunne følge de samme lederne over tid. I avsnittet nedenfor om paneldeltakere fra 1999 har vi beskrevet hvordan dette utvalget er håndtert i årets undersøkelse. Vi har også vervet et tilleggsutvalg som er beskrevet senere i denne dokumentasjonen.

I årets undersøkelse ble det til sammen vervet 4.020 ledere og vi mottok svar med utfylt spørreskjema fra 3.172, det vil si en responsrate på 79%. I vedlagte oversikt vises fordelingen av intervju etter bransje innen hvert delutvalg. I kolonnen for Base fremgår populasjonsstørrelsen i 2002 i hver bransje. Vi gjør oppmerksom på at antallet virksomheter i populasjonen på 24.723 er hentet fra ovennevnte registre. Antall andre ledere i populasjonen er imidlertid et estimat basert på de oppgaver over totalt antall andre ledere som vi fikk oppgitt ved henvendelser til virksomhetene.

Før vi tok telefonisk kontakt med virksomhetene ble ververne gitt en grundig presentasjon av prosjektet og en muntlig gjennomgang av verveprosedyren. Det ble lagt vekt på at ververne skulle kunne presentere prosjektet på en tilfredsstillende måte overfor personer de kom i kontakt med. Det ble videre utarbeidet en skriftlig introduksjon av prosjektet fra AFF (se vedlegg) som ververne skulle tilby å sende til kontaktpersoner og deltagere.

Alle som samtykket i deltagelse, ble sendt et brev med introduksjon av undersøkelsen og oppfordring til å delta. Sammen med brevet fulgte spørreskjemaet som skulle benyttes og svarkonvolutt for innsendelse. Det ble ført nøye, løpende kontroll med innkomsten av skjema. Personer som vi ikke hadde mottatt svart fra etter 10 dager ble sendt et påminnelsesbrev (se vedlegg). Fortsatt uteblivelse av svar ble purret telefonisk etter ytterligere 10 dager.

## 2. Utvalgets sammensetning

Fordi vi i denne undersøkelsen ønsker å følge ledere over tid, har det overordnede formålet med vervingen vært å komme i kontakt med og verve alle paneldeltakere fra 1999 – såfremt de fortsatt er ledere. Dette innebærer at andre kriterier, som kvotering på bransje og ledertype kommer i annen rekke. Dette er variabler vi ikke har kunnet kvotere på fordi relativt mange av paneldeltakerne fra 1999, har skiftet arbeidssted (og dermed også bransje for noens vedkommende), og fordi noen har gått fra å være toppleder til å bli annen leder – eller omvendt – i perioden etter at undersøkelsen ble gjennomført i 1999.

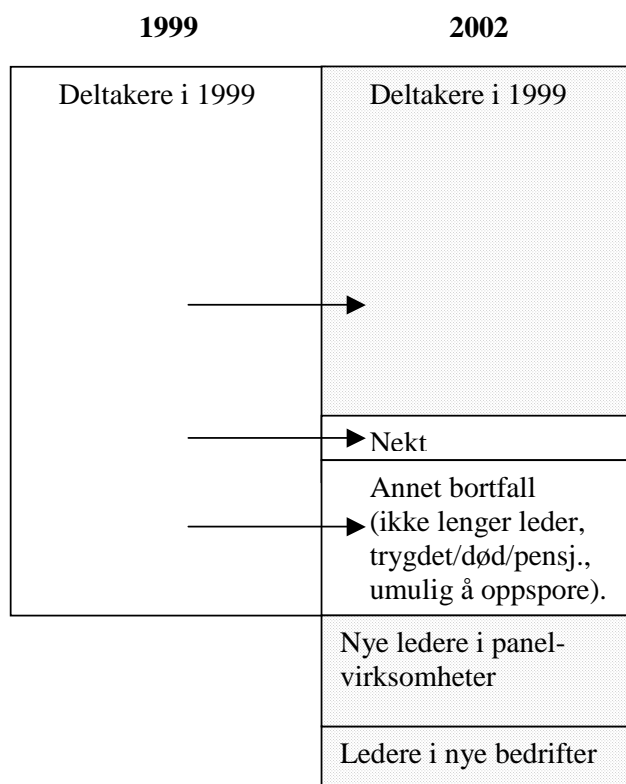
For å få et representativt utvalg blant ledere i norsk arbeidsliv i år 2002, samt ta høyde for et visst frafall blant paneldeltakere, har vi også vervet et tilleggsutvalg. Dette består av nye ledere i

panelvirksomhetene, samt ledere i virksomheter som er etablert i 1999 eller senere, med 10 eller flere ansatte. Disse utvalgene er nærmere beskrevet i avsnitt 2B og 2C.

En *panelvirksomhet* defineres som *en virksomhet som var involvert i undersøkelsen i 1999 i form av at en eller flere ledere i virksomheten deltok i undersøkelsen.*

Utvalgsprosedyrer for de ulike utvalgene følger nedenfor. I vedlagte instruks til ververne fremgår det for øvrig i detalj hvilke prosedyrer som ble fulgt ved verving av de ulike utvalgene.

Figuren nedenfor skisserer endringer i utvalget fra 1999–2002. Feltene med skravert bakgrunn viser hvordan utvalget i 2002 er sammensatt.



### 1.1.1

#### 1.1.2 2A. Paneldeltakere fra 1999

Vi har oppsporet alle paneldeltakere fra 1999 – så langt dette har vært mulig – og forsøkt å verve dem til å delta i årets undersøkelse. Vi tok først kontakt med den virksomheten hvor de arbeidet i 1999, da forrige undersøkelse ble gjennomført. De som ikke lenger arbeider i samme virksomhet som den gang, har vi kontaktet på deres nåværende arbeidsplass. Vi har også kontaktet alle som i 1999 takket nei til å delta i en ny undersøkelse, og opplevde at disse ikke var mindre villige til å delta enn andre.

Det eneste kriteriet vi satte for at paneldeltakere fra 1999 fortsatt skulle være aktuelle til å delta i årets undersøkelse, var at de **fortsatt er ledere**. De som har byttet lederstatus og gått fra å være toppleder til å bli annen leder – eller omvendt – i perioden etter at undersøkelsen ble gjennomført sist gang, er forsøkt vervet. Vi har imidlertid registrert hvilket ledernivå de tilhører i dag.

Paneldeltakere som nå arbeider i utlandet, er også oppsporet og forsøkt vervet. Vi har derimot ikke vervet paneldeltakere som nå har stilling som styreformann, og heller ikke dem som nå arbeider i enmannsforetak og ikke lenger har noen som rapporterer til seg. Disse er registrert som "ikke lenger leder". Derimot har vi vervet paneldeltakere som nå arbeider i virksomheter med færre enn 10 ansatte, selv om utvalget i utgangspunktet ble trukket blant virksomheter med 10 eller flere ansatte. Den styrende faktor har vært å få tak i flest mulig paneldeltakere fra 1999 – som nevnt ovenfor.

Av ulike årsaker har vi registrert et visst frafall blant paneldeltakere fra 1999. Frafallet skyldes at disse ikke lenger er leder, er pensjonert, trygdet eller død, eller er umulig å oppspore – hovedsakelig fordi de har flyttet utenlands og ikke er mulig å komme i kontakt med selv etter gjentatte forsøk. Vi har også registrert noen nekt. Dette frafallet er dokumentert i eget vedlegg.

#### 1.1.3 2B. Nye ledere i panelvirksomheter:

Med *nye ledere i panelvirksomheter* forstås vi personer som har blitt ledere i en panelvirksomhet i 1999 eller senere. Kravet er altså at de har blitt leder i 1999 eller senere i *den panelvirksomheten de arbeider idag*.

I de panelvirksomhetene hvor vi i 1999 intervjuet toppledere, har vi i årets undersøkelse vervet ny toppleder, dersom topplederen vi intervjuet i 1999 ikke lenger innehar denne stillingen. Toppleder fra 1999 har vi deretter oppsporet og forsøkt vervet på hans/hennes nye arbeidssted, såfremt han/hun fortsatt er leder.

I de panelvirksomhetene hvor vi i 1999 intervjuet andre ledere, har vi fått oversikt over antall nye ledere fra personalansvarlig eller en annen person som hadde oversikt over organisasjonen. Det kunne være daglig leder i mindre virksomheter eller personalsjef, kontorsjef e.l. i større virksomheter. Vi tok deretter direkte kontakt med hver 3. blant de nye lederne for avtale om deltakelse, på samme måte som vi vervet andre ledere i 1999. Denne prosedyren har vi fulgt for alle panelvirksomheter hvor vi i 1999 intervjuet andre ledere, uavhengig om paneldeltaker(e) fra 1999 fortsatt arbeider der.

#### 1.1.4 2C. Ledere i nye virksomheter

Verving av deltagere i nye virksomheter har skjedd ved telefonisk henvendelse til de uttrukne virksomheter. Vi har vervet både toppledere og andre ledere i utvalget av nye virksomheter. I utvalget av virksomheter der toppleder skulle intervjues spurte vi direkte etter vedkommende, mens vi i virksomheter der andre ledere skulle intervjues ba om kontakt med personalansvarlig eller en annen person som hadde oversikt over organisasjonen. Det kunne være daglig leder i mindre virksomheter eller personalsjef, kontorsjef e.l. i større virksomheter.

Virksomhetene som ble trukket ut i dette utvalget har 10 eller flere ansatte, og er i hovedsak trukket etter samme mal som 1999-utvalget. Det eneste tilleggskriteriet vi har satt i årets undersøkelse, er at nye virksomheter defineres som *virksomheter etablert i 1999 eller senere*. Antall vervede i virksomheter i dette utvalget utgjør 10% av det antallet som ble vervet i 1999. Dette er et anslag som har som siktemål å dekke inn nye virksomheter som har kommet til siden 1999.

Utvalget av nye virksomheter er trukket fra DM-husets (Telenor) virksomhetsregistre, og er prinsipielt trukket etter de samme kriterier som ble brukt for å trekke utvalget i 1999, jfr. avsnitt 3.

### 3. Opprettelse av panelet i 1999

Utvalget av virksomheter i 1999 ble trukket fra DM-husets (Telenor) virksomhetsregistre, og besto av virksomheter med 10 eller flere ansatte i offentlig og privat sektor. Totalutvalget ble av praktiske årsaker delt i to, et topplederutvalg og et utvalg bestående av andre ledere enn



toppledere. Definisjonen av leder var at man *har underordnede som rapporterer til seg*. Utvalget av virksomheter som ble trukket var stratuminndelt, det vil si inndelt i ulike kategorier, for å sikre tilstrekkelig antall intervju innen virksomheter med ulike størrelser innenfor ulike bransjer. Dette medførte at deltagerne fra ulike strata (kategorier) ble trukket med ulik trekkesannsynlighet (utvalgsprosent).

I utgangspunktet ble det trukket like store delutvalg av så vel toppledere som andre ledere innenfor hver av de 11 bransjene, slik at representanter for bransjer med få virksomheter fikk større trekkssannsynlighet enn representanter for bransjer med mange virksomheter. I tillegg ble det trukket like store delutvalg av toppledere i virksomheter med 100 ansatte eller færre og i virksomheter med flere enn 100 ansatte, for å sikre at vi fikk tilstrekkelig antall intervjuer med toppledere i større virksomheter. Denne allokeringen innebærer at toppledere i store virksomheter ble sterkere representert i utvalget enn toppledere i mindre virksomheter, fordi det eksisterer flere små enn store virksomheter i Norge. For andre ledere ble imidlertid utvalget selvveiende fordi vi foretok flere intervjuer i store virksomheter enn i små. I noen av de større virksomhetene intervjuet vi både toppleder og andre ledere.

For at estimater som beregnes på tvers av delutvalg eller bransjer ikke skulle bli beheftet med systematiske skjevheter, var det nødvendig å la svar fra hver deltager telle med en vekt som reflekterer trekkesannsynligheten. Dette er gjort ved at vektene ble satt lik den inverse verdien av trekkesannsynligheten (det vil si populasjon delt på utvalg) i hvert stratum. Vektene varierte følgelig fra bransje til bransje, men var like innen samme bransje. For at for eksempel en toppleder ikke skulle telle mer enn en annen leder ved totalberegninger, brukte vi vekter som knyttet seg til hver enkelt respondent som vi beregnet på følgende måte:

Toppledervektene ble beregnet ved å dele det totalte antall virksomheter (som tilsvarer det totale antall toppledere i populasjonen) på antall toppledere som ble intervjuet i hver av de 11 bransjene. Vektene varierte følgelig fra bransje til bransje, men var like innen samme bransje. For andre ledere ble vektene beregnet ved å dele totalt antall andre ledere på antall intervju med andre ledere i hver av de 11 bransjene. Antall andre ledere i populasjonen er beregnet som et gjennomsnitt i hver av de 11 bransjene basert på de oppgaver over antall andre ledere som vi fikk oppgitt ved henvendelser til virksomhetene.

De faste holdepunktene våre var altså totalt antall virksomheter i hver celle i utvalgsmatrisen og faktisk antall intervjuede i de samme cellene. I og med at det sikkert var en del upresise beregninger av antall ledere i enkelte virksomheter og usikkerhet om man skal avrunde opp eller ned, var estimatet av totalt antall andre ledere neppe 100% korrekt, men trolig ikke langt i fra. Hvis det var noe systematikk i bortfallet, kan dette også ha påvirket estimatene. Å unnlate å veie, vil etter vår mening være direkte feil, all den stund utvalgsplanen forutsetter ulik trekkssannsynlighet for ledere i ulike bransjer.

For videre detaljer om prosedyren som ble fulgt ved verving av panelet i 1999, [henvises det til intervjuinstruksen](#) som ble benyttet den gang.

### 1.1.5

#### 4. Effekter av å benytte panelundersøkelse som metode

Målet med vervingen har vært å få flest mulig av deltakerne fra 1999 til å delta på nytt. Antallet ledere i hvert stratum vil derfor være et annet i 2002 enn det var i 1999, fordi utvalgets sammensetning med hensyn til bransje og ledertype til dels ligger utenfor vår kontroll. Dette er det tatt hensyn til ved beregningen av resultater for 2002, idet det er utarbeidet nye vekter for dette året etter de oppdaterte tallene for utvalget (antall intervju) og populasjonen i hvert stratum.

---

Metodemessige vurderinger tilsier at dette ikke er forhold som har særlig betydning for resultatene, men det kan likevel være nyttig å ta med noen betraktninger rundt dette:

- Fordi vi oppsporer paneldeltakere på deres nye arbeidssted, i tillegg til at verver ledere i panelvirksomhetene fra 1999 (såfremt disse fremdeles eksisterer), samt verver ledere i et utvalg nye virksomheter, er antallet virksomheter involvert i årets undersøkelse høyere enn det var i 1999.
- I nye virksomheter og blant nye ledere i panelvirksomheter har vi intervjuet hver 3. blant andre ledere. Dette gjelder imidlertid ikke for de virksomhetene hvor paneldeltakere fra 1999 som har byttet arbeidssted, arbeider i dag. I disse virksomhetene har vi kun intervjuet paneldeltakeren, som følge av at vi har oppsporet paneldeltakere på deres nye arbeidsplass.
- Det kan imidlertid være at paneldeltakere som har skiftet arbeidssted nå arbeider i en annen av panelvirksomhetene som var med i 1999, eller i en av de nye virksomhetene vi har trukket ut til å være med. I så fall har vi intervjuet hver 3. nye blant andre ledere i denne virksomheten likevel. Dette vil imidlertid kun være et utslag av tilfeldigheter.
- Paneldeltakere fra 1999 som har skiftet arbeidssted, og som i dag hverken arbeider i en annen panelvirksomhet som var med i 1999 eller i en av de nye virksomhetene som er trukket ut i årets tilleggsutvalg, tilhører strengt tatt ikke det utvalget av virksomheter som vi har trukket ut (i 1999 eller i år) til å være involvert i undersøkelsen. Dette er igjen en konsekvens av at det overordnede målet har vært å verve flest mulig paneldeltakere, og at vi derfor må kontakte disse i den virksomheten de arbeider i dag, uansett hvilken virksomhet dette dreier seg om. Dette medfører videre at utvalget av *paneldeltakere* – minus frafall og med tillegg av nye ledere – vil bestå av de samme personene over tid, mens *panelbedriftene* til en viss grad vil skiftes ut etter hvert som paneldeltakerne skifter arbeidssted. Av praktiske hensyn har vi valgt å behandle paneldeltakere som har skiftet arbeidssted som om de fremdeles arbeider i den panelbedriften hvor de var ansatt i 1999, og har valgt å la alle som har sendt inn utfylt spørreskjema inngå i resultatgrunnlaget, uavhengig av hvor de arbeider i dag.
- Antallet paneldeltakere fra 1999 som av ulike årsaker ikke deltar i årets undersøkelse, tilsvarer ikke nøyaktig det antallet nye ledere vi verver, fordi disse antallene for en stor del blir bestemt av forhold som ligger utenfor vår kontroll. I utvalget ”nye virksomheter” har vi satt kvoter på et visst antall, kvotert på ledertype og bransje etter samme mal som i 1999. Når det gjelder nye andre ledere i panelvirksomheter har vi vervet hver 3. blant andre ledere som er nye, uansett hvor mange dette måtte utgjøre.
- I panelvirksomheter hvor toppleder fra 1999 ikke lenger innehar denne stillingen, har vi intervjuet ny toppleder, samt at vi har oppsporet topplederen fra 1999. Dersom sistnevnte nå arbeider som toppleder en annen virksomhet, innebærer det at vi verver begge disse topplederne. Dette er en av årsakene til at vi i år har vervet noen flere toppledere enn i 1999.
- Totalt sett for alle bedrifter i Norge vil naturligvis antall ledere som trer ut av lederstillinger og antall nye ledere som kommer til gjenspeile det faktiske antall ledere i norsk arbeidsliv til enhver tid. I denne undersøkelsen er imidlertid utvalget for en stor del knyttet opp mot panelvirksomhetene fra 1999. Dersom det har skjedd strukturmessige endringer i enkelte panelvirksomhetene fra 1999 kan det hende at antall ledere som trer ut av lederstillinger og

antall nye ledere som kommer til i panelvirksomhetene ikke nødvendigvis har samme relative forhold som i norsk arbeidsliv totalt sett.

- For nye ledere i panelvirksomheter har vi satt som krav at de ikke skal ha vært leder i *den virksomheten de jobber i nå* i 1999 eller tidligere. Det kan likevel være at noen har vært leder i andre virksomheter i perioden 1999 og tidligere. Vi har ikke hatt mulighet til å kartlegge om disse har vært leder i andre virksomheter tidligere, fordi vi i de fleste tilfellene har fått oversendt navn på ledere fra personalansvarlig e.l.

I årets undersøkelse har vi som nevnt foretatt veiing av resultatene etter samme mal som i 1999 (jfr. avsnitt 3), basert på antall virksomheter som eksisterer i hver av de 11 bransjene i dag (populasjon 2002), og antall intervju med hhv. toppledere og andre ledere i de ulike bransjene. Fordelingen av intervju etter bransje innen hvert delutvalg finnes i vedlagte oversikt.

Dersom man sammenligner antall virksomheter i dag med antallet i 1999, finner vi at økningen er relativt stor. Økningen skyldes i stor grad at DM-husets virksomhetsregistre har blitt vesentlig forbedret siden 1999 og at det av ulike årsaker er registrert et riktigere antall virksomheter nå enn i 1999. I tillegg gjenspeiles de faktiske endringer som har funnet sted i norsk næringsliv. Hensikten med å lage en oversikt over antall virksomheter i de ulike bransjene er ikke å kvantifisere antall virksomheter eksakt, men å finne forholdstall mellom bransjer, da det er disse som er vesentlige ved beregning av vekter.

Vi presiserer for øvrig at estimatet av totalt antall ledere heller ikke i år vil være 100% korrekt på grunn av upresise beregninger av antall ledere i enkelte virksomheter (jfr. avsnitt om beregning av antall ledere i 1999 på side 5.) På grunn av at basen med antall bedrifter er forbedret i år, vil imidlertid dette estimatet være forbedret i forhold til forrige undersøkelse.

## 5. Avslutning

Det er gjennomgående oppnådd meget høye svarprosenten også i årets undersøkelse. Med en total responsrate på 79% ligger denne 6 prosentpoeng lavere enn hva vi oppnådde i 1999, men svarprosentene må likevel sies å være så høye at bortfallet neppe kan påvirke svarfordelingene i nevneverdig grad. Følgelig rokker dette bortfallet ikke ved vår konklusjon om at responsen er meget høy, og at svarfordelingene som fremkommer fra de som har svart kan stå som et pålitelig uttrykk for hele målgruppens synspunkter på de spørsmål som er stilt.

Når det gjelder nedgangen i responsraten, har vi ingen konkret forklaring på hvorfor denne har sunket, da undersøkelsen har blitt gjennomført etter nøyaktig de samme retningslinjer som i 1999, og spørreskjemaet ikke er mer omfattende i år enn det var i 1999. Vi har imidlertid fått tilbakemeldinger fra ververne om at de i større grad nå enn i 1999 har inntrykk av at ledere blir bedt om å fylle ut et stort antall skjemaer til ulike formål, og derfor ikke har tid til å fylle ut alle. Dette er sannsynligvis én av årsakene til at noen ikke har tatt seg tid til å fylle ut spørreskjemaet vi har sendt dem, selv om de i utgangspunktet har sagt seg villige til å delta i undersøkelsen.

Vi ser av vedlagte oversikt (intervju pr. bransje) at svarprosentene gjennomsnittlig er høyere blant toppledere (82%) enn blant andre ledere (78%). Den høye svarprosenten blant toppledere skyldes hovedsakelig at svarprosenten blant paneldeltakere som er toppledere i dag ligger på hele 84%. Dette bidrar til å øke gjennomsnittlig svarprosent for toppledere totalt sett, fordi antall intervju med disse topplederne (paneldeltakere) utgjør 72% av det totale antall intervju med

---

toppledere i årets undersøkelse. Blant paneldeltakere fra 1999 som er toppledere i dag, har vi vervet 768 personer, hvorav 644 har sendt inn skjema, som tilsvarer en svarprosent på 84%.

Dette går ikke frem av vedlagte frafallsoversikt, som har kategorisert paneldeltakere etter hvilken ledertype de var registrert med i 1999.

Blant paneldeltakere fra 1999 som er annen leder i dag, har vi vervet 2089 personer, hvorav 1665 har sendt inn skjema, som tilsvarer en svarprosent på 80%. Antall intervju med disse andre lederne (paneldeltakere) utgjør 73% av det totale antall intervju med andre ledere i årets undersøkelse, og bidrar til å øke gjennomsnittlig svarprosent for andre ledere totalt sett.

Vi kan dermed konstatere at svarprosentene i årets undersøkelse gjennomsnittlig er noe høyere blant ledere som også deltok i undersøkelsen i 1999, sammenlignet med ledere som deltok for første gang i 2002.

Så lenge dette er en utvalgsundersøkelse, er resultatene beheftet med en viss usikkerhet. Det kan være vanskelig å beregne eksakt hvor store feilmarginer vi må regne med, men feilmarginene er størst ved observasjoner rundt 50%, for så å bli mindre nærmere 0% eller 100%. Som en tommelfingerregel kan vi regne med feilmarginer på +/- 2-3 prosentpoeng i totalkolonnen, og +/- 4-5% innen undergruppene som er analysert.

Kontaktperson ved NHH har gjennom planleggingen og gjennomføringen av dette prosjektet vært professor Tom Colbjørnsen. Ansvarlig for planlegging og rapportering i MMI er direktør Erik Dalen og prosjektleder Ann-Kristin Ansteensen. I vår feltavdeling har ansvaret for gjennomføringen ligget hos Kato Hopland, Geir Olav Akselsen og Arild M. Sæle. Tilrettelegging og klargjøring i vår EDB-avdeling har vært utført av Hans Petter Heggelund og Reidun Sanden.



---

## **Vedlegg D – Artikkel på intranett**

**Er militære ledere mer tydelig i sitt lederskap enn sivile ledere?**

**En sammenligning av militær ledelse og ledelse i annen offentlig og privat virksomhet**

**Major Gry H. Pettersen**

## Undersøker lederskapsmyter

Gry Pettersen og Jo Inge Aambakk skriver masteroppgave om lederskap. – Hjørp oss derfor ved å svare på lederundersøkelsen som nå blir sendt ut til 1800 militære og sivile ledere i Forsvaret, oppfordrer de.

Av **Håkon Hegarvåg** og Jon Anders Skau (foto), Forsvarets mediesenter



**MASTEROPPGAVE:** Gry Pettersen og Jo Inge Aambakk sammenligner ledere i Forsvaret og ledere i sivil sektor i sin masteroppgave.

Majorene Gry Pettersen og Jo Inge Aambakk er elever ved masterstudiet ved Forsvarets stabskole og jobber nå med en masteroppgave om temaet "Ledere og lederskap – en sammenligning av ledere i Forsvaret og ledere i sivil sektor". – I den forbindelse vil vi sammenligne svar fra ledere i Forsvaret med svar fra ledere i andre offentlige virksomheter og i det private næringslivet, forklarer de, og presiserer at det i disse dager blir sendt ut en spørreundersøkelse til 1800 ledere i Forsvaret.

**Behov for mange svar**

Denne undersøkelsen omfatter ledere i gradsjiktet fra kaptein til general og tilsvarende nivå for sivile stillinger. – Selve undersøkelsen er konkret i forhold til de problemstillingene vi ønsker å belyse. Den er kort og konsis og vil bli sendt ut elektronisk, sier mastergradsstudentene.



**IKKE LITT**  
Mastergradsstudentene Gry Pettersen og Jo Inge Aambakk ved Forsvarets stabskole ønsker at flest mulig svarer på spørreundersøkelsen som nå blir sendt ut til 1800 ledere i Forsvaret.

De veltreger at det ikke tar lang tid å besvare undersøkelsen.

– Det bør være unnagjort på om lag ti minutter, og jeg håper alle ledere kan øve såpass med tid til noe som på lengre sikt kan gjagne Forsvaret. Vi er avhengig av mange svar for å få et representativt utvalg, sier Pettersen.

**– Mange myter om lederne**

Pettersen og Aambakk mener Forsvaret står i en særstilling på lederfronten, og at det finnes mange myter om forskjellene mellom ledere i Forsvaret og i det sivile.

– Spørsmålet er om det faktisk er så stor forskjell, og om det finnes likhetsstrekk mellom sektorene, sier de.

De sitter allerede på omfattende materiale fra en undersøkelse gjennomført av Norges Handelshøyskole, der om lag 3500 ledere i sivil sektor har svart på de samme spørsmålene som nå blir sendt ut i Forsvaret.

De to mastergradsstudentene fikk god respons på undersøkelsen fra både Personell-, økonomi- og styrlingsstaben og Forsvarets stabskole.

– De etterspør konkrete resultater om utøvelse av lederskap i Forsvaret, og vi håper undersøkelsen kan være med på å gi en pekepinn på dette, sier de.

---

## **Vedlegg E – Frafallsanalyse**

**Er militære ledere mer tydelig i sitt lederskap enn sivile ledere?**

**En sammenligning av militær ledelse og ledelse i annen offentlig og privat virksomhet**

**Major Gry H. Pettersen**



---

## Frekvensfordelinger - prosentvise svar

### Lederundersøkelse Forsvaret

#### 1. Gradsfordelt

Grad	Antall utsendt	Antall svar	Prosentandel
Brig	55	35	63,6 %
Oberst	112	87	77,7 %
Oberstløytnant	398	308	77,4 %
Major	537	399	74,3 %
Kapt	370	215	58,1 %
Sivil	343	183	53,4 %
Totalt	1815	1227	67,6 %

#### 2. Ledernivå

Nivå	Antall utsendt	Antall svar	Prosentandel
Toppleder	96	143	149,0 %
Mellomleder	1719	1118	65,0 %
Totalt	1815	1261	69,5 %

#### 3. Forsvarsgren

Forsvarsgren	Antall utsendt	Antall svar	Prosentandel
Luft	430	315	73,3 %
Sjø	348	248	71,3 %
Hær	545	404	74,1 %
HV	140	77	55,0 %
Sivil	343	183	53,4 %
Totalt	1806	1227	67,9 %

#### 4. Kjønn

Kjønn	Antall utsendt	Antall svar	Prosentandel
Kvinner	87	54	62,1 %
Menn	1728	1138	65,9 %
Ikke svart			
Totalt	1815	1192	65,7 %

---

## **Vedlegg F – Deskriptiv statistikk**

**Er militære ledere mer tydelig i sitt lederskap enn sivile ledere?**

**En sammenligning av militær ledelse og ledelse i annen offentlig og privat virksomhet**

**Major Gry H. Pettersen**

FORVENTINGSAVKLARING BETINGET AV SEKTOR		SEKTOR			
		Forsvaret		AFF	
		Militære	Sivile	Offentlig	Privat
<b>N =</b>		1016	179	792	2181
15. Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb	Ja	30.0%	21.8%	28.9%	37.1%
	Delvis	44.3%	46.4%	48.4%	41.3%
	Nei	25.7%	31.8%	22.7%	21.6%

OPPFØLGING BETINGET AV SEKTOR  ( Svært ofte= SO, Ganske ofte = SO, Ganske sjelden=GS, Aldri=A, Kan ikke svare=KIS) N=		SEKTOR			
		Forsvaret		AFF	
		Militære	Sivile	Offentlig	Privat
		1036	182	789-794	2181-2191
10.1. Gir faglige råd og veiledning	SO	31.4	39.0%	27.6%	24.4%
	G O	61.8%	49.5%	61.6%	62.7%
	GS	6.7%	11.5%	10.5%	12.0%
	A			0.3%	0.2%
	KIS	0.2%	0.0%	0.1%	0.7%
10.2. Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	SO	4.8%	5.5%	2.6%	4.6%
	G O	48.1%	40.7%	27.3%	30.3%
	GS	45.4%	50.0%	63.0%	58.7%
	A	1.1%	2.7%	5.9%	5.7%
	KIS	0.7%	1.1%	1.1%	0.8%
10.3. Gir detaljert instruks for hvordan de skal gjøre jobbene sine	SO	2.1%	3.8%	2.5%	5.9%
	G O	19.5%	26.4%	18.3%	29.8%
	GS	71.0%	66.5%	64.0%	55.2%
	A	7.1%	2.7%	15.0%	8.8%
	KIS	0.2%	0.5%	0.3%	0.3%
10.4. Informerer om hva som skjer rundt dem i Forsvaret	SO	12.8%	14.3%	28.7%	20.7%
	G O	64.9%	61.5%	66.2%	70.9%
	GS	21.4%	21.4%	5.1%	7.6%
	A	0.5%	2.7%	0.0%	0.3%
	KIS	0.4%	0.0%	0.1%	0.5%
10.5. Anerkjenner og roser dem for godt utført arbeid	SO	21.1%	20.3%	15.2%	17.0%
	G O	72.6%	69.2%	71.7%	71.0%
	GS	5.9%	9.9%	12.2%	11.6%
	A	0.0%	0.5%	0.1%	0.0%
	KIS	0.4%	0.0%	0.8%	0.4%
10.6. Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredstillende	SO	11.4%	9.9%	5.7%	9.9%
	G O	63.1%	53.8%	51.0%	56.1%
	GS	24.1%	35.7%	42.1%	32.5%
	A			0.4%	0.1%
	KIS	1.4%	0.5%	0.9%	1.3%
10.7. Gir dem personlig støtte og veiledning i jobbene deres	SO	11.2%	13.7%	13.0%	14.0%
	G O	73.2%	66.5%	71.8%	68.9%
	GS	15.3%	19.2%	14.5%	16.2%
	A			0.1%	0.3%
	KIS	0.4%	0.5%	0.6%	0.5%
10.8. Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjennomført en god jobb	SO	1.2%	2.7%	3.4%	5.5%
	G O	17.0%	16.5%	23.6%	29.3%
	GS	62.7%	60.4%	59.3%	53.9%
	A	17.1%	19.2%	11.3%	9.1%
	KIS	2.0%	1.1%	2.4%	2.2%
10.9. Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt	SO	6.1%	3.8%	5.1%	6.6%
	G O	64.6%	58.8%	53.4%	52.5%
	GS	28.7%	35.2%	39.4%	37.3%
	A	0.0%	1.6%	1.0%	2.6%
	KIS	0.7%	0.5	1.1%	1.0%

<b>TILBAKEMELDING BETINGET AV SEKTOR</b>  Stemmer meget godt=SMG, stemmer ganske godt=SGG, Stemmer litt=SL, Stemmer ikke=SI, Kan ikke svare=KIS <b>N =</b>		SEKTOR			
		Forsvaret		Sivilt	
		Militære	Sivile	Offentlig	Privat
		1015-106	178	790-793	2176-2184
17.1. Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	SMG	19.6%	10.7%	16.4%	18.2%
	SGG	45.5%	40.4%	40.7%	44.2%
	SL	29.1%	34.3%	35.4%	29.0%
	SI	5.0%	11.8%	5.4%	4.1%
	KIS	1.1%	2.8%	2.1%	4.5%
17.2. I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over andres suksesser	SMG	11.2%	8.4%	8.3%	14.3%
	SGG	38.5%	38.8%	33.7%	42.9%
	SL	36.5%	33.1%	41.0%	33.3%
	SI	13.0%	15.2%	15.5%	8.1%
	KIS	0.8%	4.5%	1.5%	1.3%
17.3. Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	SMG	3.0%	5.1%	1.9%	3.5%
	SGG	19.9%	15.7%	18.4%	22.5%
	SL	44.2%	35.4%	41.5%	43.4%
	SI	23.7%	32.6%	29.7%	21.1%
	KIS	9.2%	11.2%	8.5%	9.5%
17.4. Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	SMG	0.1%	1.7%	1.9%	11.9%
	SGG	1.4%	4.5%	10.4%	25.2%
	SL	11.2%	17.4%	33.0%	32.9%
	SI	86.6%	75.8%	53.9%	26.5%
	KIS	0.7%	0.6%	0.9%	3.5%
17.5. Dersom jeg ikke møter mine overordneds forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen	SMG	1.5%	1.1%	0.8%	3.3%
	SGG	7.1%	5.1%	7.0%	15.7%
	SL	30.7%	24.2%	36.2%	36.2%
	SI	56.7%	61.2%	52.2%	37.8%
	KIS	3.9%	8.4%	3.9%	7.1%
17.6. Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	SMG	16.6%	5.6%	7.1%	10.4%
	SGG	36.2%	24.7%	34.3%	36.8%
	SL	36.8%	41.0%	42.2%	33.7%
	SI	9.9%	21.9%	14.2%	14.7%
	KIS	1.4%	6.7%	2.3%	4.4%
17.7. Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer	SMG	10.4%	10.7%	14.0%	11.7%
	SGG	31.4%	24.2%	31.9%	27.3%
	SL	34.9%	41.6%	38.6%	38.4%
	SI	23.2%	22.5%	15.3%	20.6%
	KIS	0.1%	1.1%	0.3%	2.1%
17.8. Mine underordnede gir meg ofte tilbakemelding på hvordan jeg fungerer som leder Forsvaret	SMG	4.7%	5.6%	3.9%	3.7%
	SGG	30.7%	25.8%	31.1%	25.0%
	SL	49.7%	52.8%	48.6%	52.0%
	SI	14.8%	14.0%	15.8%	17.2%
	KIS	0.1%	1.7%	0.6%	2.1%
17.9. Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	SMG	5.0%	1.7%	3.7%	4.8%
	SGG	23.5%	14.0%	33.5%	30.7%
	SL	33.6%	36.5%	34.6%	32.2%
	SI	22.1%	30.3%	15.7%	15.9%
	KIS	15.8%	17.4%	12.6%	16.3%

FORVENTNINGSAVKLARING BETINGET AV LEDERNIVÅ		LEDERNIVÅ							
		FORSVARET				AFF			
		Militære		Sivile		Offentlig		Privat	
		Toppl	Melloml	Toppl	Melloml	Toppl	Melloml	Toppl	Melloml
N =		128	888	12	167	204	577	605	1552
15. Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb	Ja	39,1	28,7	16,7	22,2	30,6	28,5	41,7	35,3
	Delvis	36,7	45,4	66,7	44,9	47,6	48,5	32,7	44,6
	Nei	24,2	25,9	16,7	32,9	21,8	23,0	25,5	20,1

OPPFØLGING BETINGET AV LEDERNIVÅ		LEDERNIVÅ								
		FORSVARET				AFF				
		Militære		Sivile		Offentlig		Privat		
		Toppl	Melloml	Toppl	Melloml	Toppl	Melloml	Toppl	Melloml	
		130	906	12	170	206	580-585	626-624	1551-1561	
Svært ofte= SO, Ganske ofte = GO, Ganske sjelden=GS, Aldri=A, Kan ikke svare=KIS N=										
	10.1. Gir faglige råd og veiledning	SO	32,3	31,2	58,3	37,6	22,8	29,2	23,4	24,9
		G O	58,5	62,3	33,3	50,6	65,0	60,3	63,8	62,1
		GS	9,2	6,3	8,3	11,8	11,7	10,1	11,9	12,0
		A					0,5	0,2	0,0	0,3
	KIS	0,0	0,2			0,0	0,2	1,0	0,6	
10.2. Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	SO	1,5	5,3	8,3	5,3	1,9	2,9	3,0	5,2	
	G O	56,2	46,9	33,3	41,2	23,8	28,7	31,5	29,8	
	GS	42,3	45,8	58,3	49,4	68,9	60,7	60,5	57,9	
	A	0,0	1,2	0,0	2,9	4,9	6,3	4,3	6,3	
	KIS	0,0	0,8	0,0	1,2	0,5	1,4	0,6	0,8	
10.3. Gir detaljert instrukser for hvordan de skal gjøre jobbene sine	SO	0,8	2,3	0,0	4,1	1,9	2,8	3,2	7,0	
	G O	9,2	21,0	16,7	27,1	8,3	21,9	23,3	32,4	
	GS	80,8	69,6	75,0	65,9	68,9	62,1	58,5	53,8	
	A	9,2	6,8	8,3	2,4	20,9	12,9	14,7	6,4	
	KIS	0,0	0,2	0,0	0,6	0,0	0,3	0,3	0,3	
10.4. Informerer om hva som skjer rundt dem i Forsvaret	SO	26,2	10,9	16,7	14,1	34,5	26,4	24,8	19,1	
	G O	60,8	65,5	83,3	60,0	60,7	68,3	68,2	72,0	
	GS	13,1	22,6	0,0	22,9	4,9	5,1	6,5	8,1	
	A	0,0	0,6	0,0	2,9			0,2	0,3	
	KIS	0,0	0,4			0,0	0,2	0,3	0,5	
10.5. Anerkjenner og roser dem for godt utført arbeid	SO	29,2	20,0	16,7	20,6	16,5	14,8	13,9	18,3	
	G O	69,2	73,1	75,0	68,8	71,8	71,5	75,2	69,3	
	GS	1,5	6,5	8,3	10,0	10,7	12,9	10,1	12,0	
	A			0,0	0,6	0,0	0,2	0,2	0,0	
	KIS	0,0	0,4			1,0	0,7	0,6	0,3	
10.6. Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredstillende	SO	13,1	11,1	16,7	9,4	8,3	4,8	9,7	10,1	
	G O	72,3	61,8	66,7	52,9	49,5	51,3	56,0	56,2	
	GS	14,6	25,5	16,7	37,1	41,3	42,6	32,8	32,4	
	A					0,0	0,5	0,0	0,1	
	KIS	0,0	1,5	0,0	0,6	1,0	0,9	1,6	1,2	
10.7. Gir dem personlig støtte og veiledning i jobbene deres	SO	11,5	11,1	16,7	13,5	14,1	12,5	11,6	15,0	
	G O	73,8	73,1	83,3	65,3	74,3	70,9	70,9	68,1	
	GS	14,6	15,3	0,0	20,6	11,7	15,6	16,9	16,0	
	A					0,0	0,2	0,0	0,4	
	KIS	0,0	0,4	0,0	0,6	0,0	0,9	0,6	0,4	
10.8. Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjennomført en god jobb	SO	3,1	0,9	0,0	2,9	5,3	2,6	7,2	4,9	
	G O	23,1	16,1	33,3	15,3	25,2	23,1	34,6	27,3	
	GS	63,8	62,6	50,0	61,2	56,8	60,1	50,8	55,1	
	A	8,5	18,3	8,3	20,0	10,7	11,6	5,4	10,5	
	KIS	1,5	2,1	8,3	0,6	1,9	2,6	2,1	2,2	
10.9. Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt	SO	8,5	5,7	0,0	4,1	8,3	3,8	8,9	5,7	
	G O	76,2	62,9	75,0	57,6	57,8	52,1	58,6	50,2	
	GS	15,4	30,6	25,0	35,9	32,4	41,8	30,3	39,9	
	A			0,0	1,8	1,0	1,0	1,3	3,1	
	KIS	0,0	0,8	0,0	0,6	0,5	1,4	1,0	1,1	

<b>TILBAKEMELDING BETINGET AV LEDERNIVÅ</b>  <b>Stemmer meget godt=SMG, Stemmer ganske godt=SGG, Stemmer litt=SL, Stemmer ikke=SI, Kan ikke svare=KIS</b>  <b>N=</b>		<b>LEDERNIVÅ</b>							
		<b>FORSVARET</b>				<b>AFF</b>			
		Militære		Sivile		Offentlig		Privat	
		Toppl	Melloml	Toppl	Melloml	Toppl	Melloml	Toppl	Melloml
		128	887	12	166	205	583	623	1548-1556
17.1. Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	SMG	18,0	19,8	8,3	10,8	18,0	15,8	18,9	18,0
	SGG	45,3	45,2	41,7	40,4	38,5	41,5	39,0	46,2
	SL	30,5	28,9	50,0	33,1	33,2	36,0	25,0	30,5
	SI	4,7	5,1	0,0	12,7	6,3	5,1	2,9	4,6
	KIS	1,6	1,0	0,0	3,0	3,9	1,5	14,1	0,6
17.2. I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over andres suksesser	SMG	17,2	10,4	8,3	8,4	7,3	8,7	18,0	12,8
	SGG	42,2	38,0	58,3	37,3	48,5	28,1	51,7	39,3
	SL	30,5	37,3	25,0	33,7	33,0	43,9	24,7	36,9
	SI	10,2	13,4	0,0	16,3	10,2	17,5	2,9	10,2
	KIS	0,0	0,9	8,3	4,2	1,0	1,7	2,7	0,8
17.3. Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	SMG	2,3	3,0	0,0	5,4	2,0	1,9	3,4	3,6
	SGG	13,3	20,9	8,3	16,3	13,7	20,1	19,1	23,8
	SL	42,2	44,5	25,0	36,1	35,1	43,9	33,3	47,4
	SI	28,9	23,0	33,3	32,5	34,1	37,9	22,7	20,5
	KIS	13,3	8,6	33,3	9,6	15,1	6,2	21,5	4,7
17.4. Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	SMG	0,0	0,1	0,0	1,8	1,9	1,9	19,9	8,7
	SGG	0,8	1,5	0,0	4,8	11,2	10,1	24,7	25,4
	SL	11,7	11,2	16,7	17,5	34,5	32,6	29,2	34,4
	SI	87,5	86,5	83,3	75,3	51,5	54,5	19,1	29,4
	KIS	0,0	0,8	0,0	0,6	1,0	0,9	7,1	2,1
17.5. Dersom jeg ikke møter mine overordnede forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen	SMG	4,7	1,0	0,0	1,2	2,4	0,2	7,1	1,7
	SGG	14,1	6,1	16,7	4,2	9,2	6,2	18,3	14,6
	SL	33,6	30,3	25,0	24,1	37,4	36,0	30,5	38,4
	SI	45,3	58,4	50,0	62,0	43,2	55,1	28,1	41,8
	KIS	2,3	4,2	8,3	8,4	7,8	2,6	16,1	3,5
17.6. Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	SMG	21,1	15,9	25,0	4,2	6,8	7,0	15,2	8,5
	SGG	46,1	34,7	25,0	24,7	33,7	34,7	34,7	37,5
	SL	26,6	38,3	25,0	42,2	39,0	43,1	24,6	37,3
	SI	4,7	9,7	25,0	21,7	16,6	13,4	16,5	14,1
	KIS	1,6	1,4	0,0	7,2	3,9	1,7	9,0	2,5
17.7. Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer	SMG	15,6	9,7	8,3	10,8	19,6	11,8	13,4	11,0
	SGG	42,2	29,9	33,3	23,5	37,3	30,2	29,0	26,5
	SL	28,9	35,7	33,3	42,2	32,8	40,7	38,2	38,4
	SI	13,3	24,6	25,0	22,3	10,3	17,0	14,4	23,1
	KIS	0,0	0,1	0,0	1,2	0,0	0,3	5,0	1,0
17.8. Mine underordnede gir meg ofte tilbakemelding på hvordan jeg fungerer som leder	SMG	10,2	3,9	8,3	5,4	4,9	3,4	3,7	3,7
	SGG	42,2	29,1	25,0	25,9	37,4	29,0	28,9	23,5
	SL	39,1	51,2	58,3	52,4	47,1	49,1	49,8	52,8
	SI	8,6	15,7	0,0	15,1	10,7	17,7	13,6	18,7
	KIS	0,0	0,1	8,3	1,2	0,0	0,9	4,0	1,3
17.9. Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	SMG	4,7	5,1	0,0	1,8	2,9	3,9	6,9	4,0
	SGG	39,1	21,3	25,0	13,3	39,3	31,6	37,8	27,8
	SL	32,0	33,8	50,0	35,3	35,0	34,3	29,6	33,2
	SI	15,6	23,0	8,3	31,9	10,2	17,5	10,6	18,0
	KIS	8,6	16,8	16,7	17,5	12,6	12,7	15,0	16,9



FORVENTNING BETINGET AV KJØNN		KJØNN							
		FORSVARET				AFF			
		Militære		Sivile		Offentlig		Privat	
		Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
<b>N =</b>		986	28	152	26	523	250	1800	350
15. Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb	Ja	30,0 %	32,1 %	21,1	26,9	28,9	27,6	36,9	38,9
	Delvis	44,2 %	50,0 %	46,1	46,2	48,8	48,4	41,4	40,9
	Nei	25,8 %	17,9 %	32,9	26,9	22,4	24,0	21,7	20,2

OPPFØLGING BETINGET AV KJØNN		KJØNN							
		FORSVARET				AFF			
		Militære		Sivile		Offentlig		Privat	
		Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Svært ofte= SO, Ganske ofte = GO, Ganske sjelden=GS, Aldri=A, Kan ikke svare=KIS									
N =		986	28	152	26	522-524	248-251	1798-1805	354-356
10.1. Gir faglige råd og veiledning	SO	31,4	35,7	38,2	26,2	23,1	37,5	22,1	36,6
	G O	61,7	57,1	50,0	46,2	64,3	55,8	64,7	51,3
	GS	6,7	7,1	11,8	7,7	12,1	6,4	12,3	10,7
	A					0,4	0,0	0,3	0,0
	KIS	0,2	0,0			0,0	0,4	0,6	1,4
10.2. Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	SO	4,9	7,1	3,3	19,2	2,3	3,6	3,4	10,1
	G O	47,8	67,9	37,5	65,4	24,8	32,7	28,3	38,3
	GS	45,7	25,0	55,3	15,4	65,3	58,2	61,4	46,5
	A	0,9	0,0	3,3	0,0	6,5	4,4	6,0	4,2
	KIS	0,7	0,0	0,7	0,0	1,1	1,2	0,8	0,8
10.3. Gir detaljert instruks for hvordan de skal gjøre jobbene sine	SO	2,2	0,0	4,6	0,0	1,9	4,0	5,7	7,3
	G O	19,6	7,1	25,7	30,8	16,7	22,2	29,7	29,4
	GS	71,0	85,7	66,4	69,2	65,3	59,3	55,5	54,2
	A	7,1	7,1	2,6	0,0	15,7	13,7	8,7	8,8
	KIS	0,1	0,0	0,7	0,0	0,0	0,8	0,3	0,3
10.4. Informerer om hva som skjer rundt dem i Forsvaret	SO	12,9	14,3	9,9	38,5	23,3	40,6	20,0	24,2
	G O	65,5	50,0	63,2	538,0	70,2	57,0	71,4	68,5
	GS	20,9	35,7	23,7	7,7	6,5	2,0	7,9	6,2
	A	0,4	0,0	3,3	0,0			0,2	0,6
	KIS	0,3	0,0			0,0	0,4	0,4	0,6
10.5. Anerkjenner og roser dem for godt utført arbeid	SO	20,9	39,3	19,1	26,0	13,0	20,4	15,4	25,6
	G O	72,8	60,7	69,7	9,0	71,0	72,8	71,7	67,0
	GS	5,9	0,0	10,5	69,2	15,1	6,0	12,4	7,0
	A			0,7	0,0	0,2	0,0	0,1	0,0
	KIS	0,4	0,0			0,8	0,8	0,4	0,3
10.6. Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredstillende	SO	11,6	10,7	11,8	0,0	4,2	9,2	9,4	12,9
	G O	63,0	71,4	52,0	65,4	49,8	52,6	56,5	54,5
	GS	24,3	14,3	35,5	34,6	45,2	35,9	32,8	30,6
	A					0,2	0,8	0,1	0,0
	KIS	1,1	3,6	0,7	0,0	0,6	1,6	1,2	2,0
10.7. Gir dem personlig støtte og veiledning i jobbene deres	SO	11,0	21,4	12,5	23,1	9,5	20,3	12,3	23,0
	G O	73,5	71,4	65,8	65,4	71,6	72,5	70,2	62,4
	GS	15,2	7,1	21,1	11,5	17,9	6,8	16,8	12,9
	A					0,2	0,0	0,2	0,8
	KIS	0,3	0,0	0,7	0,0	0,8	0,4	0,4	0,8
10.8. Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjennomført en god jobb	SO	1,2	0,0	2,6	3,8	1,7	6,8	5,1	7,6
	G O	16,7	25,0	17,1	15,4	23,5	23,1	29,1	29,2
	GS	63,0	67,9	61,8	50,0	62,1	53,8	54,8	50,0
	A	17,3	3,6	18,4	23,1	10,9	12,4	9,7	6,7
	KIS	1,7	3,6	0,0	7,7	1,7	4,0	1,4	6,5
10.9. Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt	SO	6,1	7,1	3,3	7,7	4,4	5,6	6,2	9,0
	G O	64,7	71,4	60,5	57,7	50,6	59,2	52,6	52,2
	GS	28,5	21,4	33,6	34,6	43,3	32,0	37,8	34,0
	A			2,0	0,0	1,1	0,8	2,8	1,4
	KIS	0,7	0,0	0,7	0,0	0,6	2,4	0,6	3,4

<b>TILBAKEMELDING BETINGET AV KJØNN</b>  Stemmer meget godt=SMG, Stemmer ganske godt=SGG, Stemmer litt=SL, Stemmer ikke=SI, Kan ikke svare=KIS)  <b>N=</b>		<b>KJØNN</b>							
		<b>FORSVARET</b>				<b>AFF</b>			
		Militære		Sivile		Offentlig		Privat	
		Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
		986	28	152	26	520-523	248-251	1795-1800	348-350
17.1. Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	SMG	19,6	21,4	10,5	11,5	14,0	22,0	17,2	24,3
	SGG	44,7	60,7	40,1	42,3	43,6	34,4	45,1	40,0
	SL	29,4	17,9	35,5	26,9	36,3	34,0	28,9	29,1
	SI	5,2	0,0	11,2	15,4	4,4	7,2	4,0	4,6
	KIS	1,1	0,0	2,6	3,8	1,7	2,4	4,9	2,0
17.2. I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over andres suksesser	SMG	11,2	14,3	9,2	3,8	6,1	13,1	13,8	16,6
	SGG	38,1	53,6	40,1	30,8	35,6	29,5	43,4	39,3
	SL	36,7	25,0	32,2	38,5	42,1	38,6	33,7	32,1
	SI	13,2	7,1	15,8	11,5	15,1	16,3	8,0	9,5
	KIS	0,8	0,0	2,6	15,4	1,1	2,4	1,1	2,6
17.3. Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	SMG	3,0	0,0	5,3	3,8	1,3	3,2	3,3	4,9
	SGG	19,8	25,0	17,1	7,7	18,4	17,7	21,7	27,6
	SL	44,0	50,0	36,8	26,9	43,9	36,5	44,8	35,6
	SI	24,1	10,7	32,2	34,6	28,4	33,3	20,6	22,7
	KIS	9,0	14,3	8,6	26,9	8,0	9,2	9,6	9,2
17.4. Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	SMG	0,1	0,0	0,7	7,7	1,9	2,0	12,2	10,9
	SGG	1,4	0,0	3,9	7,7	11,7	8,0	25,4	24,0
	SL	10,9	25,0	17,8	15,4	37,4	23,9	33,5	30,6
	SI	86,9	75,0	77,0	69,2	48,7	64,1	25,5	31,1
	KIS	0,7	0,0	0,7	0,0	0,4	2,0	3,5	3,4
17.5. Dersom jeg ikke møter mine overordnede forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen	SMG	1,5	0,0	0,7	3,8	1,0	0,4	3,3	3,1
	SGG	7,0	10,7	5,3	3,8	6,5	8,0	16,7	10,9
	SL	30,9	21,4	24,3	23,1	38,1	29,7	36,4	34,3
	SI	56,7	60,7	61,8	57,7	51,1	56,2	36,2	46,0
	KIS	3,9	7,1	7,9	11,5	3,3	5,6	7,3	5,7
17.6. Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	SMG	16,2	28,6	3,9	15,4	5,6	10,4	10,4	10,7
	SGG	35,8	46,4	24,3	26,9	33,7	34,8	36,4	39,0
	SL	37,3	21,4	43,4	26,9	44,6	37,6	34,9	27,5
	SI	9,2	3,6	21,7	23,1	13,8	14,8	14,0	17,9
	KIS	1,4	0,0	6,6	7,7	2,3	2,4	4,3	4,9
17.7. Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer	SMG	10,2	17,9	9,9	15,4	12,1	18,3	10,8	15,7
	SGG	31,4	28,6	22,4	34,6	31,5	31,9	28,2	23,4
	SL	34,8	39,3	42,1	38,5	40,3	35,5	38,9	36,3
	SI	23,4	14,3	24,3	11,5	16,1	13,5	19,9	23,1
	KIS	0,1	0,0	1,3	0,0	0,0	0,8	2,2	1,4
17.8. Mine underordnede gir meg ofte tilbakemelding på hvordan jeg fungerer som leder	SMG	4,7	7,1	4,6	11,5	3,4	5,2	3,3	6,0
	SGG	30,2	50,0	28,3	11,5	28,3	36,8	24,2	28,9
	SL	50,2	28,6	52,0	27,7	51,2	42,0	52,6	49,0
	SI	14,8	14,3	13,8	15,4	16,6	14,8	17,9	14,3
	KIS	0,1	0,0	1,3	3,8	0,4	1,2	2,1	1,7
17.9. Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	SMG	5,0	7,1	2,0	0,0	3,1	4,8	5,0	4,6
	SGG	23,6	21,4	13,2	19,2	35,8	28,4	31,9	26,1
	SL	33,6	32,1	38,8	23,1	38,2	26,0	33,1	25,8
	SI	22,1	21,4	30,9	26,9	13,4	21,2	14,9	20,9
	KIS	15,7	17,9	15,1	30,8	9,6	19,6	15,1	22,6

FORVENTNINGSAVKLARING BETINGET AV UTDANNINGSNIVÅ		UTDANINGSNIVÅ							
		FORSVARET				AFF			
		Militære		Sivile		Offentlig		Privat	
		Lav	Høy	Lav	Høy	Lav	Høy	Lav	Høy
<b>N =</b>		119	895	47	131	107	674	780	1377
15. Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb	Ja	25,5	30,7	23,4	21,4	23,4	29,4	32,6	39,3
	Delvis	50,4	43,6	36,2	49,6	47,7	48,8	41,1	41,5
	Nei	24,4	25,7	40,4	29,0	29,0	21,8	26,3	18,7

<b>OPPFØLGING BETINGET AV UTDANNINGSNIVÅ</b>  Svært ofte= SO, Ganske ofte = GO, Ganske sjelden=GS, Aldri=A, Kan ikke svare=KIS <b>N=</b>		<b>UTDANINGSNIVÅ</b>							
		<b>FORSVARET</b>				<b>AFF</b>			
		<b>Militære</b>		<b>Sivile</b>		<b>Offentlig</b>		<b>Privat</b>	
		Lav	Høy	Lav	Høy	Lav	Høy	Lav	Høy
		119	895	47	131	108- 109	675- 680	788- 793	1389- 1385
10.1. Gir faglige råd og veiledning	SO	27,7	32,1	21,3	45,8	22,9	28,5	23,4	25,0
	G O	66,4	60,9	59,6	45,8	65,1	61,0	63,5	62,1
	GS	5,9	6,8	19,1	8,4	10,1	10,3	12,0	12,0
	A					0,9	0,1	0,4	0,1
	KIS	0,0	0,2			0,9	0,0	0,8	0,7
10.2. Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	SO	7,6	4,6	4,3	6,1	6,4	2,1	5,7	3,9
	G O	42,9	49,1	42,6	41,2	33,0	26,5	29,8	30,5
	GS	46,2	45,0	51,1	48,9	52,3	64,7	57,4	59,6
	A	3,4	0,6	0,0	3,8	6,4	5,7	6,3	5,3
	KIS	0,0	0,8	2,1	0,0	1,8	1,0	0,9	0,7
10.3. Gir detaljert instruks for hvordan de skal gjøre jobbene sine	SO	6,7	1,6	2,1	4,6	8,3	1,6	10,4	3,4
	G O	30,3	17,8	36,2	22,9	28,4	16,6	40,0	24,0
	GS	58,8	73,1	57,4	70,2	52,3	65,8	45,8	60,5
	A	4,2	7,5	2,1	2,3	9,2	16,0	3,7	11,7
	KIS	0,0	0,1	2,1	0,0	1,8	0,0	0,1	0,4
10.4. Informerer om hva som skjer rundt dem i Forsvaret	SO	15,1	12,6	12,8	14,5	18,3	30,5	18,6	21,9
	G O	58,8	65,9	48,9	66,4	69,7	65,3	69,6	71,8
	GS	26,1	20,7	31,9	17,6	11,0	4,1	11,2	5,6
	A	0,0	0,4	6,4	1,5			0,3	0,2
	KIS	0,0	0,3			0,9	0,0	0,4	0,5
10.5. Anerkjenner og roser dem for godt utført arbeid	SO	18,5	21,8	19,1	20,6	13,0	15,6	19,4	15,6
	G O	69,7	72,8	74,5	67,9	75,0	71,1	68,6	72,4
	GS	10,9	5,0	6,4	10,7	10,2	12,5	11,9	11,4
	A			0,0	0,8	0,0	0,1	0,0	0,1
	KIS	0,8	0,3			1,9	0,6	0,1	0,6
10.6. Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredstillende	SO	12,6	11,4	17,0	7,6	7,3	5,4	10,5	9,6
	G O	61,3	63,5	42,6	58,0	44,0	52,2	56,4	55,9
	GS	23,5	24,1	40,4	33,6	45,9	41,3	32,1	32,8
	A					1,8	0,1	0,1	0,1
	KIS	2,5	1,0	0,0	0,8	0,9	0,9	0,9	1,6
10.7. Gir dem personlig støtte og veiledning i jobbene deres	SO	10,9	11,3	10,6	15,3	8,3	13,8	15,0	13,5
	G O	73,1	73,5	63,8	66,4	73,4	71,8	68,3	69,2
	GS	16,0	14,9	25,5	17,6	14,7	14,1	15,8	16,5
	A					0,0	0,1	0,6	0,1
	KIS	0,0	0,3	0,0	0,8	3,7	0,1	0,3	0,6
10.8. Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjennomført en god jobb	SO	1,7	1,1	6,4	1,5	1,8	3,7	5,3	5,7
	G O	17,6	16,9	12,8	18,3	23,9	23,4	26,8	30,8
	GS	63,9	63,0	63,8	58,8	58,7	59,5	55,7	52,8
	A	16,8	17,0	17,0	19,8	10,1	11,5	9,8	8,6
	KIS	0,0	2,0	0,0	1,5	5,5	1,9	2,4	2,1
10.9. Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt	SO	5,0	6,3	6,4	3,1	2,8	5,5	5,9	7,0
	G O	58,0	65,8	59,6	60,3	37,6	55,8	49,2	54,6
	GS	36,1	27,3	27,7	35,9	52,3	37,4	39,5	35,8
	A			4,3	0,8	3,7	0,6	4,0	1,7
	KIS	0,8	0,7	2,1	0,0	3,7	0,7	1,3	0,9

<b>TILBAKEMELDING BETINGET AV UTDANNINGSNIVÅ</b>  <b>Stemmer meget godt=SMG, Stemmer ganske godt=SGG, Stemmer litt=SL, Stemmer ikke=SI, Kan ikke svare=KIS</b>  <b>N=</b>		<b>UTDANINGSNIVÅ</b>							
		<b>FORSVARET</b>				<b>AFF</b>			
		Militære		Sivile		Offentlig		Privat	
		Lav	Høy	Lav	Høy	Lav	Høy	Lav	Høy
		119	895	47	131	106-107	674-681	788-792	1385-1388
17.1. Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	SMG	17,6	19,9	8,5	11,5	11,2	17,2	15,4	19,9
	SGG	42,9	45,5	29,8	44,3	46,7	39,9	41,3	45,9
	SL	32,8	28,6	34,0	34,4	39,3	34,7	32,3	27,1
	SI	5,0	5,0	23,4	7,6	2,6	5,7	5,4	3,3
	KIS	1,7	1,0	4,3	2,3	0,0	2,5	5,6	3,8
17.2. I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over andres suksesser	SMG	11,8	11,2	10,6	7,6	7,5	8,5	15,3	13,8
	SGG	32,8	39,3	38,3	38,9	33,6	33,6	40,7	44,2
	SL	37,8	36,2	29,8	34,4	41,1	41,1	32,2	33,9
	SI	15,7	12,7	19,1	13,7	15,9	15,3	10,3	6,9
	KIS	2,5	0,6	2,1	5,3	1,9	1,5	1,5	1,2
17.3. Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	SMG	1,7	3,1	0,0	6,9	1,9	1,9	4,8	2,8
	SGG	18,5	20,1	12,8	16,8	18,9	18,1	23,2	22,1
	SL	48,7	43,6	36,2	35,1	47,2	40,6	42,0	44,3
	SI	21,8	24,0	42,6	29,0	22,6	30,9	20,7	21,3
	KIS	9,2	9,2	8,5	12,2	9,4	8,4	9,3	9,6
17.4. Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	SMG	0,0	0,1	0,0	2,3	2,8	1,8	9,4	13,3
	SGG	0,8	1,5	0,0	6,1	7,5	10,9	19,7	28,4
	SL	13,4	10,9	10,6	19,8	32,7	33,1	31,4	33,8
	SI	83,2	87,0	89,4	71,0	54,2	53,7	35,5	21,3
	KIS	2,5	0,4	0,0	0,8	2,8	0,6	4,0	3,2
17.5. Dersom jeg ikke møter mine overordnede forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen	SMG	0,8	1,6	0,0	1,5	0,9	0,7	1,4	4,3
	SGG	4,2	7,5	0,0	6,9	5,6	7,1	12,9	17,3
	SL	21,8	31,8	19,1	26,0	29,9	37,2	30,3	39,6
	SI	69,7	55,1	72,3	57,3	60,7	50,7	47,5	32,3
	KIS	3,4	4,0	8,5	8,4	2,8	4,1	7,9	6,5
17.6. Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	SMG	12,6	17,1	0,0	7,6	1,9	8,0	8,0	11,8
	SGG	29,4	37,0	12,8	29,0	26,2	35,3	26,8	42,5
	SL	42,9	36,1	51,1	37,4	48,6	41,2	39,5	30,4
	SI	13,4	8,5	34,0	17,6	21,5	131,1	19,9	11,8
	KIS	1,7	1,3	2,1	8,4	1,9	2,4	5,8	3,5
17.7. Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer	SMG	7,6	10,8	6,4	12,2	12,1	14,4	11,3	11,9
	SGG	28,6	31,7	21,3	25,2	26,2	32,5	25,2	28,5
	SL	36,1	34,7	42,6	41,2	44,9	37,7	38,8	38,1
	SI	27,7	22,6	27,7	20,6	15,9	15,2	22,4	19,6
	KIS	0,0	0,1	2,1	0,8	0,9	0,1	2,3	1,9
17.8. Mine underordnede gir meg ofte tilbakemelding på hvordan jeg fungerer som leder	SMG	5,0	4,7	6,4	5,3	2,8	4,1	3,8	3,7
	SGG	31,1	30,7	21,3	27,5	25,2	31,9	21,6	27,0
	SL	52,1	49,3	51,1	53,4	50,5	48,2	52,5	21,7
	SI	11,8	15,2	19,1	12,2	18,7	15,4	19,1	16,2
	KIS	0,0	0,1	2,1	1,5	2,8	0,3	2,9	1,5
17.9. Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	SMG	9,2	4,5	0,0	2,3	4,7	3,5	3,2	5,8
	SGG	18,5	24,2	8,5	16,0	24,3	34,9	23,7	34,8
	SL	27,7	34,3	36,2	36,6	34,6	34,6	32,2	32,2
	SI	21,8	22,1	40,4	26,7	24,3	14,3	21,0	12,9
	KIS	22,7	14,9	14,9	18,3	12,1	12,8	19,9	14,3

FORVENTNINGSAVKLARING BETINGET AV ALDER		ALDER							
		FORSVARET							
		Militære				Sivile			
		-35	36-45	46-55	56 -	-35	36-45	46-55	56 -
<b>N =</b>		118	471	364	61	15	52	55	56
	Delvis	53,4	55,8	46,7	52,3	46,7	46,2	47,3	44,6
	Nei	16,9	17,0	17,3	16,9	20,0	34,6	32,7	32,1
15. Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb	Ja	30,5	30,6	31,0	19,7	40,0	44,2	58,2	58,9
	Delvis	48,3	44,6	43,5	41,0	46,7	46,2	32,7	30,4
	Nei	21,2	24,8	25,5	39,3	13,3	9,6	9,1	10,7

FORVENTNINGSAVKLARING BETINGET AV ALDER		ALDER							
		AFF							
		Offentlig				Privat			
		-35	36-45	46-55	56 -	-35	36-45	46-55	56 -
<b>N =</b>		50	209- 210	356- 357	170- 171	323	784	706	350
	Delvis	48,0	42,6	50,4	50,6	51,5	52,5	47,9	53,4
	Nei	22,0	13,9	11,3	11,2	19,6	17,0	15,0	19,0
15. Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb	Ja	22,0	31,1	29,4	25,7	35,6	37,0	41,6	29,7
	Delvis	50,0	54,1	46,8	45,0	44,9	43,8	39,2	37,4
	Nei	28,0	14,8	23,8	29,2	19,5	19,3	19,1	32,9

OPPFØLGING BETINGET AV ALDER		ALDER							
		FORSVARET							
		Militære				Sivile			
		-35	36-45	46-55	56 -	-35	36-45	46-55	56 -
N =		118	471	364	61	15	52	55	56
10.1. Gir faglige råd og veiledning	SO	40,7	31,4	29,1	29,5	53,3	48,1	29,1	37,5
	G O	54,2	60,5	65,4	60,7	40,0	40,4	61,8	48,2
	GS	5,1	7,6	5,5	9,8	6,7	11,5	9,1	14,3
	A								
	KIS	0,0	0,4	0,0	0,0				
10.2. Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	SO	7,6	4,7	4,1	6,6	6,7	7,7	7,3	1,8
	G O	58,5	49,5	45,1	39,3	40,0	40,4	47,3	37,5
	GS	33,1	43,9	49,2	49,2	46,7	46,2	41,8	60,7
	A	0,0	1,1	1,1	1,1	6,7	3,8	3,6	0,0
	KIS	0,8	0,8	0,5	0,5	0,0	1,9	0,0	0,0
10.3. Gir detaljert instruks for hvordan de skal gjøre jobbene sine	SO	3,4	1,9	2,2	1,6	6,7	5,8	0,0	5,4
	G O	35,6	14,4	20,3	18,0	26,7	26,9	21,8	30,4
	GS	55,1	76,4	69,2	77,0	66,7	65,4	74,5	60,7
	A	5,9	7,0	8,2	3,3	0,0	0,0	3,6	3,6
	KIS	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0
10.4. Informerer om hva som skjer rundt dem i Forsvaret	SO	11,0	11,5	15,7	11,5	6,7	13,5	14,5	16,1
	G O	51,7	66,5	66,2	73,8	66,7	63,5	60,0	60,7
	GS	36,4	21,0	17,9	14,8	26,7	21,2	23,6	17,9
	A	0,0	0,6	0,3	0,0	0,0	1,9	1,8	5,4
	KIS	0,8	0,4	0,0	0,0				
10.5. Anerkjenner og roser dem for godt utført arbeid	SO	19,5	22,5	21,4	16,4	13,3	21,2	23,6	17,9
	G O	75,4	70,9	72,5	78,7	73,3	67,3	67,3	73,2
	GS	5,1	5,9	5,8	4,9	13,3	11,5	9,1	7,1
	A					0,0	0,0	0,0	1,8
	KIS	0,0	0,6	0,3	0,0				
10.6. Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredstillende	SO	16,1	10,4	12,6	4,9	13,3	13,5	9,1	7,1
	G O	66,9	66,9	58,0	59,0	53,3	67,3	52,7	42,9
	GS	16,1	21,4	28,0	36,1	33,3	19,2	36,4	50,0
	A								
	KIS	0,8	1,3	1,4	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0
10.7. Gir dem personlig støtte og veiledning i jobbene deres	SO	11,9	10,0	12,6	11,5	20,0	15,4	18,2	7,1
	G O	76,3	72,8	72,5	78,7	73,3	59,6	63,6	71,4
	GS	11,9	16,8	14,8	8,2	6,7	25,0	16,4	21,4
	A								
	KIS	0,0	0,4	0,0	1,6	0,0	0,0	1,8	0,0
10.8. Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjennomført en god jobb	SO	0,8	0,8	1,9	0,0	0,0	0,0	1,8	7,1
	G O	14,4	15,7	19,8	14,8	6,7	21,2	21,8	10,7
	GS	65,3	61,1	63,5	72,1	60,0	50,0	60,0	69,6
	A	16,1	20,6	13,7	9,8	26,7	26,9	16,4	12,5
	KIS	3,4	1,7	1,1	3,3	6,7	1,9	0,0	0,0
10.9. Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt	SO	6,8	6,4	5,5	6,6	0,0	1,9	3,6	7,1
	G O	58,5	63,9	67,0	72,1	60,0	55,8	67,3	57,1
	GS	33,9	29,1	27,2	18,0	40,0	36,5	27,3	35,7
	A					0,0	3,8	1,8	0,0
	KIS	0,8	0,6	0,3	3,3	0,0	1,9	0,0	0,0





OPPFØLGING BETINGET AV ALDER		ALDER							
		AFF							
		Offentlig				Privat			
		-35	36-45	46-55	56 -	-35	36-45	46-55	56 -
N =		49-50	211	354-356	172	325-326	783-787	710-714	354-357
10.1. Gir faglige råd og veiledning	SO	40,0	32,7	25,6	22,7	30,7	24,8	25,8	15,5
	G O	50,0	58,8	63,8	63,4	59,5	62,8	62,4	65,6
	GS	10,0	7,6	10,4	14,0	8,9	11,6	11,1	17,2
	A	0,0	0,5	0,3	0,0	0,3	0,3	0,3	0,0
	KIS	0,0	0,5	0,0	0,0	0,6	0,6	0,4	1,7
10.2. Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	SO	4,0	2,8	2,5	2,3	5,5	4,5	3,9	5,0
	G O	32,0	34,1	23,9	25,0	32,2	34,0	26,9	26,3
	GS	60,0	55,9	65,7	66,3	56,7	56,1	62,2	60,2
	A	4,0	5,7	6,7	5,2	5,2	4,5	6,4	7,3
	KIS	0,0	1,4	1,1	1,2	0,3	1,0	0,6	1,1
10.3. Gir detaljert instruks for hvordan de skal gjøre jobbene sine	SO	8,2	4,8	0,6	2,4	9,5	6,0	4,6	5,1
	G O	28,6	20,0	17,2	15,3	40,3	29,2	27,7	25,1
	GS	59,2	62,9	65,4	63,5	44,3	56,7	55,9	60,5
	A	4,1	11,9	16,9	18,2	5,5	7,5	11,5	9,0
	KIS	0,0	0,5	0,0	0,6	0,3	0,5	0,1	0,3
10.4. Informerer om hva som skjer rundt dem i Forsvaret	SO	26,5	29,5	28,7	58,5	18,4	20,9	21,5	20,7
	G O	71,4	62,9	66,6	67,5	70,2	72,6	69,9	70,6
	GS	20,0	7,1	4,8	4,1	10,7	5,6	8,2	7,8
	A					0,3	0,1	0,1	0,6
	KIS	0,0	0,5	0,0	0,0	0,3	0,8	0,3	0,3
10.5. Anerkjenner og roser dem for godt utført arbeid	SO	20,0	18,5	14,7	10,5	22,7	16,8	16,2	13,8
	G O	68,0	68,2	71,5	77,9	65,0	73,1	70,7	72,4
	GS	12,0	12,8	12,7	10,5	12,0	9,6	12,7	13,2
	A	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0	0,1	0,0
	KIS	0,0	0,5	1,1	0,6	0,3	0,5	0,3	0,6
10.6. Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredstillende	SO	8,0	6,2	5,3	5,2	12,9	10,4	10,4	4,8
	G O	56,0	52,1	52,2	45,3	57,1	59,8	53,5	53,1
	GS	32,0	40,8	41,3	48,3	28,5	28,1	35,3	40,1
	A	2,0	0,0	0,6	0,0	0,3	0,1	0,0	0,0
	KIS	2,0	0,9	0,6	1,2	1,2	1,5	0,8	2,0
10.7. Gir dem personlig støtte og veiledning i jobbene deres	SO	26,0	9,5	14,0	11,0	16,0	14,1	14,6	10,7
	G O	62,0	72,0	72,2	74,4	62,9	69,8	68,5	73,7
	GS	12,0	17,5	12,9	14,0	19,9	15,4	16,2	14,4
	A	0,0	0,0	0,0	0,6	0,9	0,0	0,3	0,3
	KIS	0,0	0,9	0,8	0,0	0,3	0,5	0,4	0,8
10.8. Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjennomført en god jobb	SO	0,0	2,8	4,8	2,3	6,8	5,0	6,2	4,5
	G O	16,0	23,7	25,1	21,5	23,1	31,8	29,6	28,7
	GS	62,0	60,2	56,3	64,5	56,9	51,8	53,4	56,7
	A	16,0	10,9	11,3	10,5	10,2	9,0	9,1	8,1
	KIS	6,0	2,4	2,5	1,2	3,1	2,3	1,8	2,0
10.9. Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt	SO	2,0	4,3	6,5	4,1	7,1	6,5	8,0	3,9
	G O	50,0	51,2	53,7	56,1	45,4	55,9	51,9	53,4
	GS	46,0	41,6	37,6	38,6	40,2	34,4	37,4	39,6
	A	0,0	1,0	1,4	0,6	5,8	1,9	2,1	2,0
	KIS	2,0	1,9	0,8	0,6	1,5	1,3	0,6	1,1

TILBAKEMELDING BETINGET AV ALDER		ALDER							
		FORSVARET							
		Militære			Sivile				
		-35	36-45	46-55	56 -	-35	36-45	46-55	56 -
N =		118	471	364	16	15	52	55	56
17.1. Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	SMG	18,6	22,1	17,0	18,0	13,3	11,5	10,9	8,9
	SGG	43,2	45,2	46,7	39,3	46,7	42,3	38,2	39,3
	SL	28,8	27,8	29,7	36,1	26,7	26,9	36,4	41,1
	SI	9,3	3,6	5,2	6,6	6,7	15,4	12,7	8,9
	KIS	0,0	1,3	1,4	0,0	6,7	3,8	1,8	1,8
17.2. I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over andres suksesser	SMG	11,0	12,1	11,0	6,6	13,3	7,7	10,9	5,4
	SGG	33,1	40,3	37,6	41,0	33,3	36,5	36,4	44,6
	SL	33,1	37,2	36,5	36,1	20,0	42,3	30,9	30,4
	SI	22,0	10,0	13,5	16,4	20,0	7,7	20,0	16,1
	KIS	0,8	0,4	1,4	0,0	13,3	5,8	1,8	3,6
17.3. Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	SMG	3,4	2,5	3,8	0,0	26,7	1,9	3,6	3,6
	SGG	23,7	22,5	16,5	13,1	20,0	19,2	10,9	16,1
	SL	42,4	44,2	45,6	39,3	20,0	36,5	38,2	35,7
	SI	22,9	22,3	23,6	37,7	26,7	28,8	40,0	30,4
	KIS	7,6	8,5	10,4	9,8	6,7	13,5	7,3	14,3
17.4. Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	SMG	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	1,9	0,0	3,6
	SGG	1,7	1,3	1,4	1,6	0,0	5,8	5,5	3,6
	SL	5,9	11,5	12,1	14,8	6,7	17,3	18,2	19,6
	SI	91,5	87,0	85,4	80,3	93,3	75,0	76,4	71,4
	KIS	0,8	0,2	0,8	3,3	0,0	0,0	0,0	1,8
17.5. Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen	SMG	1,7	1,5	1,1	3,3	6,7	1,9	0,0	0,0
	SGG	5,9	5,9	8,5	9,8	0,0	7,7	7,3	1,8
	SL	33,9	31,0	31,0	19,7	13,3	26,8	30,9	16,1
	SI	55,1	57,1	55,5	65,6	66,7	51,9	56,4	73,2
	KIS	3,4	4,5	3,8	1,6	13,3	9,6	5,5	8,9
17.6. Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	SMG	16,8	18,7	14,3	9,8	0,0	15,4	1,8	1,8
	SGG	46,6	36,5	34,6	21,3	20,0	23,1	32,7	19,6
	SL	26,3	36,3	40,1	42,6	40,0	40,4	40,0	42,9
	SI	6,8	7,2	9,6	24,6	33,3	13,5	20,0	28,6
	KIS	1,7	1,3	1,4	1,6	6,7	7,7	5,5	7,1
17.7. Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer	SMG	9,3	11,5	8,8	14,8	26,7	5,8	10,9	10,7
	SGG	32,2	30,8	32,4	27,9	13,3	17,3	30,9	26,8
	SL	38,1	33,1	36,3	34,4	46,7	42,3	36,4	44,6
	SI	20,3	24,6	22,3	23,0	13,3	30,8	21,8	17,9
	KIS	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	3,8	0,0	0,0
17.8. Mine underordnede gir meg ofte tilbakemelding på hvordan jeg fungerer som leder	SMG	2,5	5,3	4,1	8,2	13,3	3,8	5,5	5,4
	SGG	31,4	28,0	32,4	41,0	20,0	26,9	21,8	30,4
	SL	51,7	51,0	48,6	41,0	46,7	44,2	61,8	53,6
	SI	14,4	15,5	14,8	9,8	20,0	19,2	10,9	10,7
	KIS	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	5,8	0,0	0,0
17.9. Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	SMG	5,1	4,9	5,2	4,9	0,0	0,0	5,5	0,0
	SGG	24,6	23,6	23,1	24,6	20,0	13,5	9,1	17,9
	SL	21,2	35,2	35,4	32,8	13,3	32,7	36,4	46,4
	SI	26,3	20,6	20,6	31,1	53,3	30,8	30,9	23,2
	KIS	22,9	15,7	15,7	6,6	13,3	23,1	18,2	12,5

<b>TILBAKEMELDING BETINGET AV ALDER</b> Stemmer meget godt=SMG, Stemmer ganske godt=SGG, Stemmer litt=SL, Stemmer ikke=SI, Kan ikke svare=KIS <b>N =</b>		ALDER - AFF							
		Offentlig				Privat			
		-35	36-45	46-55	55 -	-35	36-45	46-55	55 -
		50	208-209	354-357	171-172	322-326	779-787	706-709	352-355
17.1. Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	SMG	16,0	20,6	13,5	16,9	18,2	19,5	19,2	13,2
	SGG	50,0	43,1	40,4	36,0	49,7	43,5	42,1	45,6
	SL	32,0	30,1	36,5	40,7	25,0	29,4	29,9	29,9
	SI	20,0	4,3	7,0	4,1	4,3	3,6	4,2	4,8
	KIS	0,0	1,9	2,5	2,3	2,8	4,1	4,5	6,5
17.2. I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over andres suksesser	SMG	10,0	6,7	6,7	13,4	13,6	14,6	15,6	11,6
	SGG	36,0	32,5	33,6	33,7	37,7	41,8	42,0	52,6
	SL	44,0	42,1	41,7	38,4	37,7	34,4	33,1	27,0
	SI	10,0	17,7	16,5	11,6	9,6	8,1	8,3	6,5
	KIS	0,0	1,0	1,4	2,9	1,5	1,0	1,0	2,3
17.3. Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	SMG	0,0	1,0	2,8	1,7	3,7	3,4	4,2	2,3
	SGG	22,0	22,0	16,7	15,1	26,3	23,3	21,4	19,0
	SL	48,0	41,6	41,2	40,7	44,9	45,4	42,1	40,3
	SI	26,0	26,8	30,8	32,6	17,3	20,5	21,7	24,7
	KIS	4,0	8,6	8,5	9,9	7,7	7,4	10,6	13,6
17.4. Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	SMG	4,0	1,9	1,4	2,3	16,0	13,3	11,7	5,4
	SGG	14,0	12,4	10,4	7,0	32,1	26,7	22,8	20,6
	SL	24,0	38,3	31,4	32,7	24,1	32,3	34,6	39,0
	SI	56,0	46,4	56,0	57,3	23,8	24,5	27,5	31,1
	KIS	2,0	1,0	0,8	0,6	4,0	3,2	3,4	4,0
17.5. Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen	SMG	0,0	0,5	0,8	1,2	2,8	4,3	3,4	1,1
	SGG	8,0	8,1	6,5	5,4	13,4	16,4	16,6	14,4
	SL	28,0	42,1	35,2	32,7	35,7	36,5	37,2	33,9
	SI	64,0	46,9	52,7	54,4	42,5	36,8	35,3	41,2
	KIS	0,0	2,4	4,8	5,3	5,6	6,0	7,5	9,3
17.6. Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	SMG	12,0	10,6	5,3	4,7	13,6	12,3	10,6	3,1
	SGG	50,0	37,5	32,9	28,5	43,3	36,8	37,1	29,7
	SL	28,0	41,3	45,8	40,1	29,1	35,7	34,5	32,0
	SI	10,0	9,6	13,8	22,1	11,8	11,4	14,0	26,3
	KIS	0,0	1,0	2,2	4,7	2,2	3,7	3,8	8,8
17.7. Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer	SMG	22,0	13,0	13,2	14,6	13,3	10,7	13,5	9,0
	SGG	30,0	29,3	31,9	35,1	26,3	25,6	27,2	31,9
	SL	30,0	39,4	39,2	39,2	40,2	39,3	37,4	36,2
	SI	16,0	18,3	15,7	10,5	18,3	22,5	20,4	19,2
	KIS	2,0	0,0	0,0	0,6	1,9	1,9	1,6	3,7
17.8. Mine underordnede gir meg ofte tilbakemelding på hvordan jeg fungerer som leder	SMG	6,0	5,3	3,6	2,3	4,0	3,9	3,4	3,7
	SGG	26,0	27,8	30,5	38,0	19,9	25,2	29,5	20,1
	SL	44,0	44,0	52,1	47,4	54,7	51,9	49,9	54,2
	SI	24,0	22,5	12,9	11,7	19,9	16,5	15,7	19,5
	KIS	0,0	0,5	0,8	0,6	1,6	2,4	1,6	2,5
17.9. Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	SMG	4,0	5,3	2,2	4,7	4,3	5,5	4,7	4,2
	SGG	32,0	33,5	33,1	34,5	28,1	30,2	34,4	27,5
	SL	36,0	32,1	35,9	34,5	30,9	33,7	31,2	32,0
	SI	20,0	16,7	14,6	15,2	16,4	15,8	15,4	16,1
	KIS	8,0	12,4	14,3	11,1	20,4	14,8	14,3	20,1

FORVENTNINGSAVLARING BETINGET AV EVALUERING		EVALUERING											
		FORSVARET						AFF					
		Militære			Sivile			Offentlig			Privat		
		Nei	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja
<b>N =</b>		81	398	537	18	67	94	41	347	396	112	664	1385
15. Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb	Ja	2,5	22,6	39,7	0,0	9,0	35,1	7,3	14,4	42,9	11,6	22,9	45,9
	Delvis	35,8	50,8	40,8	27,8	58,2	41,5	36,6	60,5	39,4	23,2	52,0	37,8
	Nei	61,7	26,6	19,6	72,2	32,8	23,4	56,1	25,1	17,7	65,2	25,2	16,3

OPPFØLGING BETINGET AV EVALUERING Svært ofte= SO, Ganske ofte = gO, Ganske sjelden=GS, Aldri=A, Kan ikke svare=KIS		EVALUERING											
		FORSVARET						AFF					
		Militære			Sivile			Offentlig			Privat		
		Nei	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja
N =		81	398	537	18	67	94	41	345-346	392-395	111-112	658-663	1373-1382
10.1. Gir faglige råd og veiledning	SO	28,4	26,9	35,6	33,3	35,8	42,6	34,1	26,9	27,0	16,2	20,4	26,9
	G O	63,0	64,8	58,8	50,0	50,7	48,9	51,2	63,3	61,4	67,6	64,5	61,6
	GS	7,4	8,3	5,4	16,7	13,4	8,5	14,6	9,2	11,4	16,2	13,6	10,7
	A							0,0	0,3	0,3	0,0	0,5	0,1
	KIS	1,2	0,0	0,2				0,0	0,3	0,0	0,0	1,1	0,6
10.2. Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	SO	2,5	3,5	6,3	0,0	9,0	4,3	2,4	1,4	3,8	4,5	2,9	5,2
	G O	44,4	46,5	50,1	44,4	29,9	48,9	34,1	30,1	24,5	34,8	31,4	29,4
	GS	51,9	48,0	42,3	55,6	58,2	42,6	51,2	63,6	63,1	52,7	58,7	59,3
	A	1,2	1,0	0,7	0,0	3,0	3,2	12,2	3,8	7,3	8,0	6,0	5,4
	KIS	0,0	1,0	0,6	0,0	0,0	1,1	0,0	1,2	1,3	0,0	1,1	0,7
10.3. Gir detaljert instruks for hvordan de skal gjøre jobbene sine	SO	1,2	3,5	1,3	0,0	4,5	4,3	4,9	3,2	1,8	6,3	3,9	6,9
	G O	25,9	16,1	20,7	33,3	17,9	30,9	19,5	16,8	19,4	33,3	29,2	29,6
	GS	65,4	73,6	70,4	55,6	77,6	61,7	43,9	66,4	63,8	51,4	57,7	54,1
	A	7,4	6,8	7,4	11,1	0,0	2,1	31,7	13,3	14,8	9,0	8,5	9,2
	KIS	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	1,1	0,0	0,3	0,3	0,0	0,6	0,1
10.4. Informerer om hva som skjer rundt dem i Forsvaret	SO	4,9	11,8	14,9	16,7	7,5	18,1	17,1	24,9	33,0	14,4	16,0	23,5
	G O	65,4	63,8	65,9	55,6	64,2	60,6	80,5	69,1	62,2	69,4	74,9	69,5
	GS	27,2	24,4	18,1	22,2	26,9	18,1	2,4	5,8	4,8	16,2	8,2	6,5
	A	1,2	0,0	0,6	5,6	1,5	3,2				0,0	0,2	0,3
	KIS	1,2	0,0	0,6				0,0	0,3	0,0	0,0	0,8	0,3
10.5. Anerkjenner og roser dem for godt utført arbeid	SO	13,6	14,3	27,7	11,1	14,9	25,5	12,2	11,3	18,5	13,4	11,9	19,7
	G O	75,3	77,6	68,3	66,7	70,1	70,2	70,7	73,4	70,8	66,1	72,0	71,0
	GS	11,1	7,5	3,5	22,2	14,9	3,2	14,6	14,2	10,2	20,5	15,3	9,1
	A				0	0	1	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,1
	KIS	0,0	0,5	0,4				2,4	1,2	0,3	0,0	0,8	0,2
10.6. Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredstillende	SO	11,1	10,3	12,5	16,7	10,4	8,5	4,9	4,0	7,3	7,1	5,3	12,4
	G O	61,7	63,6	63,1	55,6	55,2	52,1	34,1	50,0	53,5	49,1	57,7	56,0
	GS	23,5	24,9	23,5	27,8	32,8	39,4	58,5	44,5	38,1	41,1	34,8	30,7
	A							0,0	0,0	0,8	0,0	0,3	0,0
	KIS	3,7	1,3	0,9	0,0	1,5	0,0	2,4	1,4	0,3	2,7	1,8	0,9
10.7. Gir dem personlig støtte og veiledning i jobbene deres	SO	3,7	8,0	14,7	5,6	16,4	13,8	12,2	9,2	16,2	11,6	9,7	16,3
	G O	77,8	72,1	73,9	61,1	61,2	70,2	61,0	74,0	71,2	61,6	71,6	68,5
	GS	18,5	19,8	10,8	33,3	20,9	16,0	24,4	16,2	11,9	26,8	17,5	14,6
	A							0,0	0,0	0,3	0,0	0,5	0,3
	KIS	0,0	0,0	0,6	0,0	1,5	0,0	2,4	0,6	0,5	0,0	0,8	0,4
10.8. Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjennomført en god jobb	SO	1,2	0,8	1,5	5,6	3,0	2,1	2,4	2,0	4,8	4,5	3,3	6,7
	G O	9,9	13,8	20,3	5,6	11,9	22,3	17,1	23,1	24,6	25,0	25,8	31,5
	GS	63,0	64,3	62,0	66,7	62,7	57,4	65,9	57,5	60,0	55,4	58,3	51,5
	A	22,2	19,6	14,3	22,2	19,4	18,1	12,2	13,6	9,4	14,3	10,5	8,0
	KIS	3,7	1,5	1,9	0,0	3,0	0,0	2,4	3,8	1,3	0,9	2,1	2,3

<b>TILBAKEMELDNING BETINGET AV EVALUERING</b>  Stemmer meget godt=SMG, Stemmer ganske godt=SGG, Stemmer litt=SL, Stemmer ikke=SI, Kan ikke svare=KIS  <b>N=</b>		<b>EVALUERING</b>											
		<b>FORSVARET</b>						<b>AFF</b>					
		<b>Militære</b>			<b>Sivile</b>			<b>Offentlig</b>			<b>Privat</b>		
		Nei	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja	Nei	Delvis	Ja
		80	398	537	18	66	94	41	345	396	110	658	1378
17.1. Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	SMG	3,8	11,8	27,7	0,0	12,1	11,7	0,0	6,6	26,4	4,5	9,4	23,7
	SGG	20,0	47,7	47,1	11,1	39,4	46,8	29,3	39,0	43,1	11,6	42,9	47,8
	SL	48,8	35,9	21,0	38,9	33,3	34,0	51,2	45,4	25,4	37,5	39,6	23,5
	SI	21,2	3,5	3,7	44,4	12,1	5,3	12,2	6,6	3,5	15,2	5,4	2,7
	KIS	6,3	1,0	0,3	5,6	3,0	2,1	7,3	2,3	1,5	31,3	2,7	2,3
17.2. I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over andres suksesser	SMG	8,8	4,3	16,8	5,6	9,1	8,5	9,8	4,6	11,6	12,5	8,1	17,3
	SGG	27,5	35,4	42,5	22,2	30,3	47,9	17,1	29,4	39,0	36,6	37,4	46,0
	SL	37,5	45,5	29,6	27,8	37,9	30,9	48,8	45,2	36,5	34,8	40,9	29,8
	SI	22,5	14,5	10,4	33,3	13,6	12,8	17,1	19,3	12,1	11,6	12,7	5,7
	KIS	3,8	0,3	0,7	11,1	9,1	0,0	7,3	1,4	0,8	4,5	0,9	1,2
17.3. Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	SMG	1,3	1,5	4,3	0,0	6,1	5,3	0,0	0,6	3,0	0,0	1,7	4,7
	SGG	11,3	16,6	23,6	0,0	12,1	21,3	7,3	10,4	26,3	8,0	15,4	27,3
	SL	27,5	49,5	42,8	16,7	34,8	39,4	19,5	49,0	37,9	29,5	48,0	42,7
	SI	50,0	23,1	20,3	83,3	25,8	27,7	61,0	32,2	24,2	25,0	28,1	17,6
	KIS	10,0	9,3	8,9	0,0	21,2	6,4	12,2	7,8	8,6	37,5	6,8	7,7
17.4. Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	SMG	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	3,2	0,0	1,2	2,8	8,0	6,9	14,5
	SGG	1,3	0,5	2,0	0,0	4,5	5,3	2,4	7,2	13,6	16,1	24,2	26,6
	SL	5,0	12,1	11,5	22,2	18,2	16,0	29,3	32,6	33,3	31,3	35,7	31,9
	SI	93,8	86,9	85,3	77,8	75,8	75,5	68,3	57,9	49,5	31,3	30,6	24,5
	KIS	0,0	0,5	0,9	0,0	1,5	0,0	0,0	1,2	0,8	13,4	2,6	2,5
17.5. Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen	SMG	2,5	1,5	1,3	5,6	0,0	1,1	0,0	0,6	1,0	0,9	2,4	3,9
	SGG	7,5	7,0	7,1	5,6	4,5	5,3	7,3	5,5	8,3	17,1	13,9	16,4
	SL	26,3	30,9	31,3	33,3	27,3	20,2	24,4	36,5	36,4	21,6	40,5	35,8
	SI	57,5	57,3	56,2	50,0	57,6	66,0	61,0	52,8	51,5	26,1	37,8	39,1
	KIS	6,3	3,3	4,1	5,6	10,6	7,4	7,3	4,6	2,8	34,2	5,4	4,9
17.6. Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine fremtidige karrieremuligheter	SMG	10,0	12,6	20,5	5,6	6,1	5,3	2,5	5,5	8,6	8,1	5,6	12,8
	SGG	26,3	37,2	36,9	16,7	18,2	30,9	32,5	30,6	37,8	28,8	36,0	38,2
	SL	47,5	38,7	33,9	38,9	45,5	38,3	35,0	48,0	38,0	25,2	39,2	31,9
	SI	15,0	9,8	7,6	33,3	19,7	21,3	20,0	14,2	13,6	22,5	16,0	13,5
	KIS	1,3	1,8	1,1	5,6	10,6	4,3	10,0	1,7	2,0	15,3	3,2	3,6
17.7. Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer	SMG	3,8	9,0	12,5	0,0	10,6	12,8	12,2	10,7	17,4	4,5	5,4	15,2
	SGG	26,3	28,9	34,1	5,6	18,2	31,9	41,5	26,4	35,0	20,9	26,7	28,3
	SL	28,8	36,2	34,8	50,0	42,4	39,4	26,8	43,8	35,3	37,3	40,4	37,3
	SI	40,0	25,9	18,6	38,9	27,3	16,0	17,1	19,1	12,1	27,3	25,6	17,7
	KIS	1,3	0,0	0,0	5,6	1,5	0,0	2,4	0,0	0,3	10,0	1,8	1,4
17.8. Mine underordnede gir meg ofte tilbakemelding på hvordan jeg fungerer som leder	SMG	5,0	2,8	6,1	0,0	3,0	8,5	4,9	1,2	6,0	2,7	1,8	4,7
	SGG	23,8	24,1	36,7	22,2	16,7	33,0	22,0	27,5	35,3	16,1	21,4	27,5
	SL	38,8	54,3	47,9	55,6	56,1	50,0	41,5	54,0	44,3	43,8	55,7	51,0
	SI	32,5	18,8	9,1	22,2	21,2	7,4	29,3	17,1	13,6	26,8	19,4	15,3
	KIS	0,0	0,0	0,2	0,0	3,0	1,1	2,4	0,3	0,8	10,7	1,7	1,5
17.9. Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	SMG	3,8	3,3	6,5	0,0	3,0	1,1	4,9	1,7	5,3	5,4	2,0	6,2
	SGG	8,8	20,9	27,7	0,0	9,1	20,2	14,6	28,9	38,8	14,3	25,1	34,7
	SL	28,8	34,2	33,9	11,1	36,4	41,5	43,9	38,2	31,0	32,1	38,9	29,1
	SI	33,8	25,9	17,5	72,2	25,8	25,5	14,6	17,1	14,6	19,6	17,1	15,1
	KIS	25,0	15,8	14,3	16,7	25,8	11,7	22,0	14,2	10,3	28,6	16,9	14,8





---

## **Vedlegg G – Korrelasjon og faktoranalyse**

***Er militære ledere mer tydelig i sitt lederskap enn sivile ledere?***

**En sammenligning av militær ledelse og ledelse i annen offentlig og privat virksomhet**

**Major Gry H. Pettersen**

## KORRELASJONSMATRISE - TILBAKEMELDING

	44.1	44.2	44.3	44.4	44.5	44.6	44.7	44.8	44.9
44.1 Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	1,000	,499	,435	,191	,021	,204	,285	,194	,283
44.2 I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over hverandres suksesser	,499	1,000	,326	,158	,058	,099	,292	,212	,267
44.3 Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	,435	,326	1,000	,137	,072	,134	,227	,151	,215
44.4 Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	,191	,158	,137	1,000	,214	,147	,099	,026	,196
44.5 Dersom jeg ikke møter mine overordnede forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen - i verste fall miste jobben	,021	,058	,072	,214	1,000	,317	,031	,112	,163
44.6 Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine framtidige karrieremuligheter	,204	,099	,134	,147	,317	1,000	,161	,133	,223
44.7 Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer	,285	,292	,227	,099	,031	,161	1,000	,289	,262
44.8 Mine underordnede gir meg ofte tilbakemeldinger på hvordan jeg fungerer som leder	,194	,212	,151	,026	,112	,133	,289	1,000	,232
44.9 Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	,283	,267	,215	,196	,163	,223	,262	,232	1,000

## FAKTORMATRISE - TILBAKEMELDING

	Factor 1
44.1 Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	,709
44.2 I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over hverandres suksesser	,633
44.3 Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene	,537
44.4 Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt	,280
44.5 Dersom jeg ikke møter mine overordnede forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen - i verste fall miste jobben	,161
44.6 Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine framtidige karrieremuligheter	,303
44.7 Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer	,459
44.8 Mine underordnede gir meg ofte tilbakemeldinger på hvordan jeg fungerer som leder	,349
44.9 Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk	,463

Extraction Method: Maximum Likelihood. a 1 factors extracted. 4 iterations required.

---

## **Vedlegg H – Regresjon av enkeltpåstander**

**Er militære ledere mer tydelig i sitt lederskap enn sivile  
ledere?**

**En sammenligning av militær ledelse og ledelse i annen  
offentlig og privat virksomhet**

**Major Gry H. Pettersen**

Vedlegget viser resultatene fra regresjonsanalyse av de tre påstandene i samleindeksen tilbakemelding som viste en faktorskår under 0,3. Dette var ”Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt” og ”Dersom jeg ikke møter mine overordnede forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen”. Dette var også de påstandene i spørsmålsbatteriet tilbakemelding hvor militære ledere i størst grad skilte seg ut fra offentlig og privat sektor.

### Regresjon av påstanden ”Dersom jeg ikke møter mine overordnede forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen - i verste fall miste jobben”

Modell 1 viser den samme effekten som i den deskriptive statistikken, at ledere i privat sektor føler seg mye mer utsatt for å bli satt på sidelinjen sammenlignet med militære ledere.

Regresjonen indikerer også en svak tendens om at offiserer føler seg mindre utsatt enn ledere i privat sektor, og at sivile ledere i Forsvaret er den gruppen som føler seg minst utsatt selv om de ikke lykkes i å nå fastsatte mål. Forskjellen mellom offiserer, offentlig sektor og sivile ledere i Forsvaret er dog ikke statistisk utsagnskraftig, og jeg kan derfor ikke hevde at det er noen forskjell mellom dem.

**Tabell 1: Påstanden betinget av uavhengige variabler”. Tabellen gjengir B-verdier, t-verdier i parentes.**

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Konstant	,51*** (21,06)	,60*** (8,72)	,88*** (11,53)	,90*** (11,61)
Sivile ledere i F <sup>1</sup>	-,10 (-1,59)	-,04 (-,70)	-,03 (-,46)	-,03 (-,46)
Offentlig sektor <sup>2</sup>	,03 (,85)	,07 (1,86)	,04 (1,14)	,04 (1,11)
Privat sektor <sup>3</sup>	,31*** (10,72)	,39*** (12,88)	,35*** (11,43)	,34*** (11,19)
Alder (Kontinuerlig)		-,001 (-,87)	-,003 (-1,94)	-,003* (-2,00)
Kjønn (0=mann, 1=kvinne).		-,12*** (-3,59)	-,10** (-3,11)	-,10** (-3,01)
Utdanningsnivå (0=høy utd, 1= lav utd)		-,24*** (-8,34)	-,20*** (-7,11)	-,21*** (-7,18)
Ledernivå (0=Toppleder, 1=mellomleder)			-,24*** (-8,18)	-,25*** (-8,23)
Vanskelig å evaluere (0=Ingen evaluering, 1=vanskelig å evaluere)				-,020 (-,36)
Delvis lett å evaluere (0=Ingen evaluering, 1=delvis lett å evaluere)				-,044 (-1,69)

Regresjonsanalyse. Signifikansnivået er \* p mindre enn .05, \*\*p mindre enn .01, \*\*\*p mindre enn .001

<sup>1</sup> 0=alle ledere utenom sivile i Forsvaret, 1= sivile ledere i Forsvaret

<sup>2</sup> 0=alle ledere utenom offentlig sektor, 1= ledere i offentlig sektor

<sup>3</sup> 0=alle ledere utenom privat sektor, 1= ledere i privat sektor

Resultatet indikerer at effekten av sektor i liten grad endres når modell en til modell fem. Det at offiserer føler seg mindre utsatt enn ledere i privat og offentlig sektor synes derfor ikke å skyldes bakenforliggende eller mellomliggende variabelene, men er en direkte effekt av sektor.

Regresjonen viser imidlertid at universitet- og høyskoleutdanning, at lederen er kvinne, at lederen er toppleder og at det er mulig å evaluere ytelsen vil ha en selvstendig og positiv effekt på påstanden. Alder derimot synes ikke å ha noen påvirkning.

### Regresjon av påstanden "Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt"

Modell 1 i tabellen indikerer at offiserene er de som minst opplever at dersom de lykkes i jobben gir dette mer betalt. Sammenhengene er statistisk utsagnskraftig for alle sektorene, og er i overensstemmelse med det deskriptive. Regresjonen indikerer derfor en sterk tendens til at ledere i offentlig og privat sektor i større grad opplever å få betalt når de lykkes enn sivile ledere i Forsvaret, og spesielt sammenlignet med militære ledere.

**Tabell 2: Påstanden betinget av uavhengige variabler". Tabellen gjengir B-verdier, t-verdier i parentes.**

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Konstant	,37*** (9,64)	,52*** (4,79)	,67*** (5,60)	,78*** (6,3)
Sivile ledere i F	,29** (2,98)	,37*** (3,79)	,38*** (3,87)	,39*** (3,95)
Offentlig sektor	,89*** (15,40)	,98*** (16,03)	,97*** (15,47)	,96*** (15,640)
Privat sektor	1,54*** (33,10)	1,65*** (34,05)	1,62*** (32,99)	1,60*** (32,46)
Alder (Kontinuerlig)		-,003 (-1,09)	-,003 (-1,47)	-,004 (-1,70)
Kjønn (0=mann, 1=kvinne).		-,23*** (-4,25)	-,21*** (-3,99)	-,22*** (-4,00)
Utdanningsnivå (0=høy utd, 1= lav utd)		-,27*** (-6,08)	-,25*** (-5,50)	-,26*** (-5,66)
Ledernivå (0=Toppleder, 1=mellomleder)			-,14** (-2,97)	-,14** (-3,03)
Vanskelig å evaluere (0=Ingen evaluering, 1=vanskelig å evaluere)				-,27** (-3,30)
Delvis lett å evaluere (0=Ingen evaluering, 1=delvis lett å evaluere)				-,13** (-3,34)

Regresjonsanalyse. Signifikansnivået er \* p mindre enn .05, \*\*p mindre enn .01, \*\*\*p mindre enn .001

Tabellen indikerer at effekten av sektor holder seg tilnærmet like sterk fra modell en til modell fem selv om en inkluderer bakenforliggende og mellomliggende variabler. Det at offiserer i mindre opplever å få høyere betalt når de lykkes synes derfor ikke å skyldes bakenforliggende eller mellomliggende variabelene, men er en direkte effekt av sektor. Regresjonen viser

---

imidlertid at universitet- og høyskoleutdanning, at lederen er kvinne, at lederen er toppleder og at det er mulig å evaluere ytelsen vil ha en selvstendig og positiv effekt på påstanden. Alder derimot synes ikke å ha noen påvirkning.